

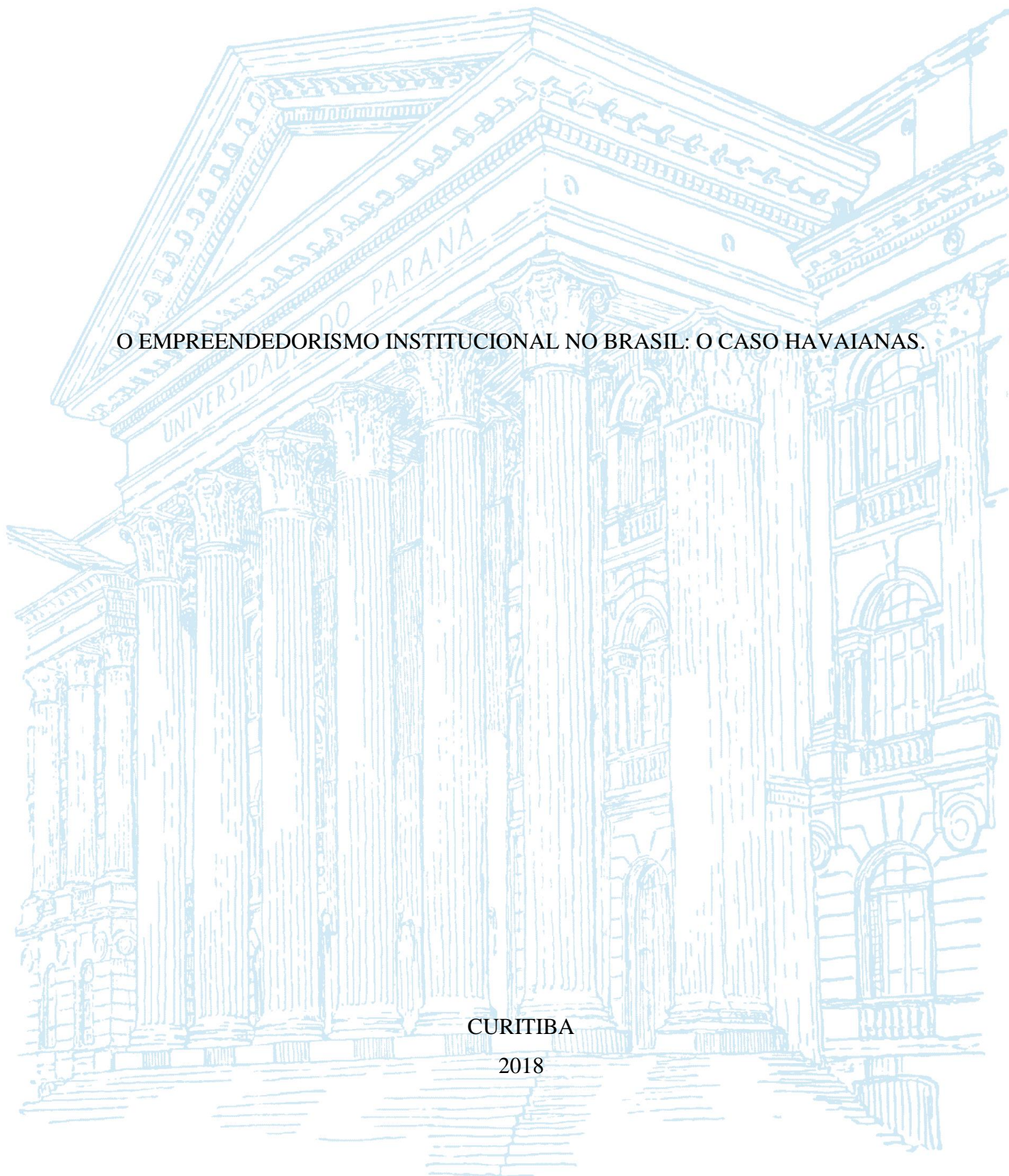
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIENE PEREIRA

O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO BRASIL: O CASO HAVAIANAS.

CURITIBA

2018



JULIENE PEREIRA

O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO BRASIL: O CASO HAVAIANAS.

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Economia, Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Doutor José Felipe de Almeida

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

JULIENE PEREIRA

O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO BRASIL: O CASO HAVAIANAS

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Economia, Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Doutor José Felipe de Almeida
Orientador: Departamento de Economia - UFPR

Prof. Fabiano Abranches Silva Dalto
Departamento de Economia - UFPR

Prof. Vinicius Klein
Departamento de Economia - UFPR

Curitiba

2018.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me amparar nos momentos difíceis e por me dar forças para persistir nessa caminhada. À oportunidade sem igual que tive de me graduar nessa conceituada instituição de ensino.

À minha família, em especial aos meus pais pelo apoio incondicional em toda minha trajetória acadêmica e em toda minha vida. Não posso deixar de fora, minha querida Dona Cecília, por toda sua contribuição e por me ajudar a enxergar e traçar um caminho lindo na minha jornada. Ao meu amado namorado, Luiz Ricardo, que sempre me deu todo apoio na construção dos meus sonhos, que faz das minhas conquistas as nossas e que torna minha trajetória mais leve e dócil.

Aos meus queridos e verdadeiros amigos, em especial à Juliana, por ter dividido a carga e alegrado meus dias nesses longos anos de estudo. Aos que não mencionei, mas estiveram juntos me incentivando e dando palavras de apoio.

Ao professor Felipe Almeida, responsável pela orientação desse trabalho, por todo suporte, atenção e dedicação exemplar como docente. Por ter acompanhado meu desenvolvimento como economista desde o início do curso. Também, à todos os outros professores que compartilharam todo seu conhecimento para que eu pudesse chegar até esse momento.

RESUMO

O propósito central desse trabalho é analisar como a empresa Alpargatas agiu como empresário institucional. Em seu processo de reposicionamento a companhia foi capaz de modificar as regras tomadas como dadas no mercado e alterar o cenário existente em favor da firma e da imagem das sandálias Havaianas. Com base em um estudo de caso da empresa Havaianas, a teoria utilizada para entender o processo de tomada de decisão do consumidor foi a Economia Institucional. Essa teoria e seus reflexos na decisão de consumo são suportados por aspectos centrais da gestão de *branding* que exploram importantes abordagens no planejamento estratégico e no processo de reposicionamento da marca. Quanto ao resultado geral, um relevante motivador da ascensão da Havaianas nos hábitos de consumo da população brasileira foi decorrente do grande investimento feito pela marca em discursos publicitários altamente focados em uma relação emocional com seus consumidores. Deixar o status de um produto relacionado à classe baixa para se tornar um produto aos níveis aceitação das classes sociais mais altas exigiu uma mudança conceitual e permitiu status de luxo as sandálias de borracha. A marca superou grandes entraves em sua trajetória a ponto de se tornar um ícone nos grandes palcos da moda internacional.

Palavras-chave: Empresário Institucional; Tomada de decisão do consumidor; Reposicionamento da marca.

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to analyze how Alpargatas acted as an institutional entrepreneur. In its repositioning process the company was able to modify the rules taken as given in the market and change the existing scenario in favor of the company and the image of the Havaianas flip flops. Based upon a case study of the Havaianas company, the theory used to understand the decision-making process of the consumer was the Institutional Economics. This theory and its reflexes on the decision of what to consume are supported by central branding managing aspects that explore meaningful approaches on strategic planning and in the process of brand repositioning. Regarding the overall result, a relevant motivator of ascension of Havaianas within the Brazilian population consuming habits was due to a great investment made by the brand in many highly focused advertising materials on emotional attachment. Leaving behind the status of a lower-class product to become a product of acceptance to higher social classes required a conceptual change and allowed a luxury status to the flip flops. The brand has overcome major obstacles in its trajectory to the point of becoming an icon on the big stages of international fashion.

Key words: Institutional entrepreneur; Decision-making of consumer; Brand Repositioning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO ZORI	30
FIGURA 2 - SANDÁLIA HAVAIANAS TRADICIONAL	31
FIGURA 3 - HAVAIANAS TOP	32
FIGURA 4 - HAVAIANAS BRASIL.....	34
FIGURA 5 - MODELO H. STERN	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RANKING GERAL DAS 20 MARCAS MAIS AMADAS - 2017.....	41
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RECEITA LÍQUIDA POR NEGÓCIO.....	28
GRÁFICO 2 - RECEITA LÍQUIDA POR REGIÃO.....	28
GRÁFICO 3 - RECEITA LÍQUIDA POR NEGÓCIO NO BRASIL.....	29
GRÁFICO 4 - HISTÓRICO DE CRESCIMENTO DO VALOR DA HAVAIANAS	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ORIGEM DO INSTITUCIONALISMO.....	11
2.2 CONCEITOS	12
2.2.1 INSTITUIÇÕES.....	13
2.2.2 HÁBITO.....	15
2.2.3 APRENDIZAGEM VICÁRIA.....	17
2.3 CONSUMO NO CENÁRIO INSTITUCIONAL.....	19
2.4 EMPRESÁRIO INSTITUCIONAL	23
3 ESTUDO DE CASO HAVAIANAS	25
3.1 ORIGEM DA HAVAINAS	26
3.1.1 ALPARGATAS	26
3.1.2 HAVAIANAS	29
3.2 GESTÃO DE BRANDING.....	36
3.2.1 POSICIONAMENTO DAS MARCAS.....	36
3.2.2 BRANDING HAVAIANAS	39
3.2.3 PROPAGANDA E REPOSICIONAMENTO DA HAVAIANAS	45
3.3 ATUAÇÃO DA HAVAIANAS COMO EMPRESÁRIO INSTITUCIONAL	48
4 CONCLUSÃO	55
5 REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A análise da tomada de decisão do consumidor e como empresários podem interferir em tal procedimento é objeto caro, mas pouco analisado na ciência econômica. Esse fato advém de uma análise excessivamente atomizada. No entanto, o cenário muda quando incluímos o ambiente institucional – composto por hábitos e modelos mentais. Frente a isso, o propósito central desse ensaio monográfico é compreender como a Alpargatas atuou como Empresário Institucional, tornando a Havaianas uma marca de sucesso e superando a imagem do que no passado foi um produto considerado popular demais para o gosto das classes mais altas.

Esse estudo de caso ressalta como o comportamento e hábitos de consumo foram modificados a ponto de as sandálias serem itens aceitáveis em outros ambientes que não somente nas praias e em casa, como era antes. Além disso, o estudo aborda aspectos da tomada de decisão dos indivíduos no cenário institucional e quais os motivos que levam o consumidor a ter uma relação próxima com as marcas. Esses elementos agregam no entendimento de como são formadas as expectativas e estratégias das firmas.

O escopo teórico sobre o qual esse trabalho se repousa é o da Economia Institucional Original e do conceito de empresário institucional. Nessa perspectiva, busca-se promover um panorama de como as instituições são importantes no processo de tomada de decisão do consumidor e como as firmas conseguem colocar o cenário institucional ao lado de seus interesses, favorecendo a imagem e o sucesso da marca. Por trás da complexidade envolvida no processo, essa vertente teórica foi escolhida com o objetivo de obter uma abrangência em termos da escolha realizada pelo agente econômico.

Entender os padrões e regularidades, que são características das instituições e das escolhas consistentes dos indivíduos, é de extrema relevância para as firmas ao definir estratégias e investimentos de longo prazo com mais confiança. Compreender a função do hábito no momento de minimizar a complexidade existente no ambiente institucional é também outro elemento importante para a firma que pretende interferir na deliberação dos indivíduos.

Considerando aspectos do ambiente institucional presente à época e motivada por uma estratégia agressiva de reposicionamento no ano de 1994, a Havaianas que nos anos anteriores se viu diante de uma grande queda nas vendas e estagnação na apresentação do produto, desenvolveu estudos de mercado para entender as aspirações dos consumidores. Entender que os indivíduos procuram nos produtos e serviços satisfação funcional e emocional levaram altos investimentos em marketing e propaganda que a colocou em posição vantajosa frente à concorrência. A marca conseguiu modificar os hábitos de consumo na sociedade, tornando-se um item de consumo que não deixa dúvida nas opções analisadas pelo indivíduo.

A empresa se posicionou como empresário institucional ao modificar o pensar e o comportamento dos consumidores em relação às Sandálias Havaianas. Alterar a imagem do produto a favor do empresário e alcançar uma fase de internacionalização foi resultado de um longo processo galgado através do novo posicionamento da empresa e da proximidade criada com o cliente.

Para análise e embasamento dessa trajetória, o segundo capítulo desse estudo repousa sobre o referencial teórico da Economia Institucional Original. Abrange os conceitos de instituições, hábitos, aprendizagem vicária e empresário institucional. O terceiro capítulo está pautado na história da Alpargatas e da Havaianas. Nesse tópico é apresentado como ocorreu o processo de reposicionamento da marca e sua atuação como empresário institucional. O terceiro capítulo explana aspectos da gestão de branding e propaganda como disseminador da nova estratégia adotada pela Havaianas. Por fim, o quarto capítulo está focado na conclusão desse estudo monográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo destaca a vertente teórica desse ensaio monográfico, que repousa fortemente na Economia Institucional Original. Essa vertente teórica foi escolhida, pois as instituições proporcionam uma dimensão analítica vasta e significativa no que permeia as escolhas realizadas pelos indivíduos. Ao compreender o processo de tomada de decisão em um ambiente institucional a importância do aspecto histórico-cultural ganha grande destaque. Esse estudo se pauta na análise institucional. Avaliações nesse contexto incorporam o comportamento de consumidores e firmas, com ênfase para o processo de aprendizado e mudanças no quadro institucional. Nessa análise, a monografia não se prende somente a

Economia Institucional Original, mas, de forma teórico-metodológica consistente, também enfatiza a abordagem sociológica do Empresário Institucional.

2.1 ORIGEM DO INSTITUCIONALISMO

O desenvolvimento da Economia Institucional originou-se da importância em entender os processos que movem as relações em sociedade e seus impactos na organização econômica. Sobretudo, como isso reflete na forma com que as pessoas e organizações se comportam e interagem, e sobre como as mudanças nesse processo acontecem ao longo do tempo.

A corrente de pensamento que primeiramente disseminou e deu atenção a esse tópico é denominada Economia Institucional Original (EIO). Thorstein Veblen, John R. Commons e Wesley C. Mitchell foram os primeiros autores que se destacaram nas primeiras décadas do século XX por suas abordagens no escopo da Economia Institucional. Frente aos hiatos deixados pela Teoria Neoclássica, esses autores mostraram posições contrárias à visão de equilíbrio geral e da maximização da utilidade como propulsora da ação individual. (LOPES, 2013).

A EIO se opunha aos rígidos pressupostos neoclássicos estáticos e a forma com que

assumiam a ação da racionalidade no comportamento humano. Para a abordagem da EIO a racionalidade não é suficiente para explicar uma tomada de decisão eficaz, pois o indivíduo e seu comportamento são resultados de carga de experiência comum. Esse desenvolvimento traz um novo olhar sob o qual a ação individual é comandada por fatores ligados a coletividade. Torna-se um processo delineado por instituições que interagem e influenciam a decisão do agente econômico.

Nos anos de 1970, outra abordagem institucional se fez presente, a qual foi nomeada como Nova Economia Institucional (NEI). Os destaques intelectuais dessa nova fase foram Douglas North, Oliver Williamson, entre outros.

A nova era do institucionalismo, sob o prisma da NEI, foi caracterizada pelo retorno da influência dos conceitos neoclássicos, como o do agente racional. Segundo Tadeu e Balbinotto (2006), a NEI considera que a decisão racional existe como descrita pelos neoclássicos, mas é respaldada pelo contexto institucional. Ou seja, o cenário institucional serve como base para o indivíduo maximizar sua utilidade. O novo institucionalismo traz uma endogeneização das instituições no quadro teórico neoclássico, engloba modelos mentais, aprendizagem e crenças comuns como elementos indispensáveis para descrever as instituições. A NEI se respalda em uma visão microanalítica, legado da economia neoclássica, dada a complexidade envolvida na estrutura social e econômica. Como essa monografia busca lidar com uma vertente institucional mais abrangente em termos de tomada de decisão e que não recaia no individualismo metodológico, a sua base teórica é será a Economia Institucional Original. No entanto, também existem complementações da abordagem sociológica do Empresário Institucional.

2.2 CONCEITOS

Diante da complexidade da abordagem institucional da tomada de decisão e da importância em entender como esse processo ocorre, é importante ter conceitos mais claros. Para tal, os próximos subitens apresentam os conceitos de instituição, hábito, aprendizagem vicária para, posteriormente, aplicá-los na análise da tomada de decisão do consumidor e

tomada de decisão dos empresários.

2.2.1 INSTITUIÇÕES

A rigor, a definição sobre instituições nunca foi delineada claramente pelos autores que empregaram estudos nesse ramo. Inclusive, há várias áreas de conhecimento, como as Ciências Sociais, Ciência Econômica, Ciência Política, Direito e Sociologia que são ligadas ao entendimento do aspecto institucional. Em especial, o foco do presente estudo é a respeito do que a Ciência Econômica agrega nesse sentido. Raramente definições de instituições são explanadas, o que se expõe são características e aspectos englobados.

Na perspectiva do institucionalismo original, de acordo com Walton Hamilton, autor que cunhou uma das primeiras definições, as instituições são:

A way of thought or action of some prevalence or permanence, which is embedded in the habits of a group or the customs of a people. Institutions fix the confines of and impose form upon the activities of human beings. (HAMILTON 1932 citado por NEALE, 1987, p. 1178)¹.

Ainda sobre uma possível definição de instituições, Mitchell (1950 citado por NEALE, 1987, p. 1178)², define que, “‘institutions’ is merely a convenient term for the more important among the widely prevalent, highly standardized social habits”.

Ao se aprofundar no significado de uma instituição, Neale (1987) enfatizou que as instituições governam as ações das pessoas, estabelece padrões de comportamento restringidos pela compreensão de certo e errado, bonito ou feio; e que a cultura, ligada ao conceito que vêm das ciências sociais, é a base para essa distinção. Neale (1987, p. 1181) sustenta sua teoria apoiado na definição de que instituições “is a way of subdividing the social

¹ WALTON HAMILTON. **Institutions**, *Encyclopedia of the Social Sciences*. vol. 8. p. 84-89. New York, 1932.

² WESLEY C., MITCHELL. **The Prospects of Economics**, *The Backward Art of Spending Money and Other Essays*. Chap. 16, p. 342-85. New York, 1950. p. 373

and cultural organization of a society into components meaningful to the participants in that society”.

É importante considerar que o comportamento é ligado a um determinado tempo e espaço, uma vez que pode se manifestar de formas diferentes devido à cultura ou época e a pela finalidade do comportamento vislumbrado pelo indivíduo. Nessas circunstâncias, as instituições são fragmentadas em elementos que formam um todo representativo, dada uma cultura e estrutura social.

Além disso, uma instituição pode ser reconhecida por três características, associada à visão do antropólogo, aquele que se distancia de sua visão pessoal e “achismo” para reconhecer os padrões. Inicialmente, é identificada por pessoas fazendo; segundo, por atividades previsíveis, estáveis e repetidas; terceiro, por visões populares, que explicam padrões e regularidades e que motivam grupos a uma conformidade nas ações (Neale, 1987).

Geoffrey Hodgson, renomado institucionalista britânico, estendeu grandes contribuições para a Economia Institucional Original e para definição de instituições. Hodgson (2004) menciona que:

Institutions are durable systems of established and embedded social rules that structure social interactions. Institutions also involve some shared conceptions. Languages, Money, law, systems of weights and measures, traffic conventions, table manners, firms (and other organisations) are all institutions (HODGSON, 2004, p. 655)

As instituições, portanto, seguem regras. Elas não necessariamente são exclusivas, mas pode haver uma relação de hierarquia, sem que uma exclua a outra. Quando as regras de uma determinada instituição mudam há um processo de moldagem e transformação no sistema em que ela está inserida, inclusive nas demais instituições.

2.2.2 HÁBITO

Hodgson (2004) aprofundou-se e ampliou o conceito de hábito para o institucionalismo original. Ele afirma que somos “criaturas de hábitos”. De acordo com Hodgson (2004, p. 651-652), “instead, the reason why we have envolved the capacity to form habits is to deal with the uncertainty, complexity and variability of circumstances.”

Hodgson (2004, p. 652) afirma que: “habits are submerged repertoires of potential behaviour; they can be triggered or reinforced by an appropriate stimulus or context.” Portanto, o estímulo que gera um hábito pode desencadear em um comportamento de repetição, o qual nem sempre pode ser manifestado uma vez que o hábito é mais complexo que a repetição, é apenas uma propensão.

Um exemplo pode ser o que acontece com uma pessoa que vai visitar sua cidade natal, onde tinha o hábito de consumir um prato típico da região, por exemplo, o acarajé na Bahia. Por mais que em sua cidade atual exista a possibilidade de consumir o acarajé, estar em sua cidade de infância pode acarretar em um estímulo que comanda um comportamento de consumo o prato típico nessa determinada situação.

Conforme Hodgson (2004), as deliberações dos agentes estão relacionadas às regras que foram enraizadas em hábitos. Os indivíduos decidem tomando como base hábitos e regras anteriores. A fim de superar a complexidade do ambiente e enfrentar as dificuldades em colher as informações, a capacidade cognitiva e a sociabilização servem de aparato para definir o comportamento.

Os agentes estão sujeitos a compreender e incorporar comportamentos, pela observação e imitação. Eles procuram entender os mecanismos de interação na estrutura social, e mesmo que inconscientemente podem transformar isso em hábito. (HODGSON, 2004). O hábito serve para simplificar a tomada de decisão. Por exemplo, é o que aconteceu aqui no Brasil com a lei que instituiu o uso do cinto de segurança. Uma vez que houve um maior policiamento e aplicação de multas as pessoas criaram o hábito de usar o cinto de segurança. Com o tempo, mesmo sem grande policiamento, essa atitude foi internalizada para simplificar a tomada de decisão, pois, os hábitos são canalizados e moldáveis à

complexidade e mudanças ocorridas no ambiente.

Dessa forma, por mais que as regras delimitem as atividades e comportamentos, há certa lógica, ordenamento e expectativa que fornece consistência à ação. (HODGSON, 2004). O agente procura mecanismos para lidar com a incerteza, para diminuir a gama de opções que existe. Um desses mecanismos é formação de hábitos, isso facilita a ação do indivíduo em suas atividades diárias e simples, como saber como abrir uma porta. Um exemplo análogo a essa situação é a escolha da cesta de bens. O sujeito já tem elementos filtrados e já parte de um pressuposto, pois, não há possibilidade nem disponibilidade para analisar todas as opções existentes. Inclusive, recorremos a outros filtros mais fáceis e acessíveis, como a sociabilização para entender o que fazer ou não.

O agente pode até estabelecer um ranking para suas escolhas, mas não pode considerar o todo delas. Há hoje outros mecanismos que ajudam a filtrar opções. Vários aplicativos e sites tem sistema de notas, comentários e reclamações de produtos e serviços. Pessoas que frequentaram determinado lugar, restaurante ou assistiram determinado filme acabam alimentando essas plataformas e a informação é amplamente disponibilizada. Esses recursos são utilizados e facilitam a escolha numa situação de incerteza e de grande conjunto de opções. De certa forma, com essas ferramentas, as pessoas criam o hábito de pesquisar antes de exercer uma decisão de escolha e consumo.

As instituições originam e modificam hábitos e, segundo Hodgson (2003), há um processo de causação descendente reconstrutiva. A estrutura social funciona com hábitos comuns de pensamento e comportamento que são limitados ou capacitados pelas instituições. Uma nova roupagem institucional pode fazer com que os agentes revejam seus gostos e mudem as suas preferências. Mudanças que ocorrerem em um nível mais alto (instituições) podem afetar o nível mais baixo (indivíduo). A esse processo Hodgson (2003) nomeou de causação descendente reconstrutiva. Ou seja, hábitos e instituições podem modificar o comportamento.

Em um processo de causação descendente reconstrutiva, as preferências podem ser revistas. Por exemplo, se chega ao mercado uma informação negativa sobre o bem ou se é apresentado um produto novo. Esse novo panorama de restrições ou mudanças podem

modificar as percepções, preferências e crenças do indivíduo. Para que então o comportamento se torne enraizado, e o processo de causação descendente reconstrutiva se concretize transformando os hábitos e modo de pensar dos indivíduos, é necessário que isso vá de encontro com os valores. O comportamento é internalizado se os valores estão de acordo com a cultura dos indivíduos.

Neale (1987) também aponta que, há um padrão de comportamento que é correlacionado a um julgamento de valores, divididos entre cerimoniais e instrumentais. Esse padrão de comportamento serve como filtro para simplificar as decisões e levam a formação de hábitos.

Os valores cerimoniais são padrões estabelecidos para distinguir indivíduos e grupos, pois, estabelece castas inferiores e superiores. O cerimonialismo está intrinsecamente ligado à cultura e definição de status social. O preconceito é, por exemplo, cerimonial uma vez que não tem uma atividade fim que não a discriminação entre pessoas. Já os valores instrumentais é o padrão em que as ferramentas e habilidades são utilizadas para resolver problemas da sociedade. No entanto, um valor cerimonial pode se agregar um comportamento instrumental, pois quase tudo precisa de cerimônia para ser incorporado pelas pessoas.

Por mais que existam hábitos fundamentados por técnicas instrumentais, há em cada cultura uma maneira cerimonial em realizar essa tarefa, cuja técnica reflete em uma herança ou algum aspecto ligado ao passado. Dessa forma, as pessoas utilizam as instituições de forma a resolver um entrave instrumental e as visões populares servem de aparato para a construção e adaptação das regras. Motivações individuais até podem ser discutidas, mas a motivação que guia o agente é institucional. Existem regras gerais, mas particularidades são naturais a cada sociedade, num determinado período.

2.2.3 APRENDIZAGEM VICÁRIA

As regras não são simplesmente apresentadas para os indivíduos. Segundo Almeida (2011), há fatores de observação e interpretação utilizados pelos tomadores de decisão, os

quais são base para uma aprendizagem psicológica-social. Comportamentos modelos são considerados pelos indivíduos e quando canalizados podem converter-se em hábitos. Essa abordagem leva em consideração que aprendizagem social é um importante fator para determinar o comportamento do indivíduo. Isso serve, portanto, como base para economia institucional, caracterizada pela interação mútua e constante das pessoas e instituições.

Devido a grande complexidade e incerteza do ambiente de tomada de decisão, o agente recorre aos padrões sociais na busca de reduzir a dificuldade de lidar apenas com suas habilidades. Procura-se evitar erros quando há conhecimento de como funcionam as instituições. A observação e aprendizagem vicária, desencadeada por um estímulo e geração de conhecimento, podem sucumbir em comportamento. Logo, o agente aprende através da observação do comportamento alheio e não há a necessidade de viver determinada situação para aprender, é possível aprender por meio da experiência dos outros pela observação.

A cognição tem papel fundamental ao colocar o indivíduo na posição de interpretar seu entorno, estabelecer seus filtros, formar sua compreensão do certo ou errado e dos modelos pré-estabelecidos de comportamento aceitável/esperado. Nesse contexto, as instituições são frutos de um processo cumulativo de aprendizados. Não é algo estagnado no tempo, nem mesmo idêntico em lugares diferentes.

De acordo com Almeida (2011), o observador pode fundar um reforço indireto, no qual a observação e compreensão de um modelo são capazes de criar um “link”, ou seja, uma associação que resulta em um comportamento. A constante observação e aprendizado podem validar e reafirmar esse comportamento, caracterizando um reforço vicário..

Tendo a cognição papel central na formação dos “links” que desencadeiam comportamento, é interessante abordar que pode haver uma dissonância cognitiva, situação em que o agente não compreende o modelo e busca outros “links” para justificar sua conduta fora do destacado pelo modelo.

Como exemplos de dissonâncias com a legislação têm-se as situações em que as pessoas estacionam nas vagas de deficientes e idosos alegando que é rápido e que o sistema não foi bem planejado, ou mesmo justificando consumo de produtos provindos de pirataria

argumentando seus preços abusivos. Esses são exemplos em que os indivíduos tem conhecimento da regra formal, mas mesmo assim entram em dissonância com a legislação vigente por não carregar os mesmos valores ou não acreditar que a regra faça sentido.

A criação de grupos compreende uma interação gerada por ações, pensamentos e “links” similares. Além disso, em grupo o comportamento pode ser reforçado e os indivíduos são guiados por valores. A vivência em grupo possibilita teorizar, antecipar e regular o comportamento de acordo com os modelos. Os agentes procuram um entendimento de como operam as instituições através da observação.

Almeida (2011, p. 846), ainda frisa que “more influential people in a society are better models”. Essas pessoas carregam status, são modelos a serem seguidos e base para emulação. Exercem, de certa forma, poder sobre a direção tomada pelos demais e influência cognitiva. Pois, o agente fica mais inclinado a realizar uma ação quando vê uma pessoa de status fazendo o mesmo, mesmo que essa ação caracterize uma dissonância cognitiva, ou seja, fora dos moldes socialmente compreendidos como aceitáveis. Por conseguinte, a causação descendente reconstrutiva, assim como abordada por Hodgson (2003), tem papel de fornecer um mobiliário institucional para as pessoas, uma vez que o ambiente é demasiado complexo e incerto. Nesse contexto, a pessoa pode manifestar um consumo influenciado por alguma instituição ou grupo delas, mesmo que tenha informação de externalidades negativas. A Coca-Cola, por exemplo, traz malefícios a saúde e isso é de conhecimento de todos, mesmo assim é uma das bebidas mais consumidas no mundo.

2.3 CONSUMO NO CENÁRIO INSTITUCIONAL

Veblen (1983), ao diferenciar a classe trabalhadora da classe ociosa, num espectro de aceleração do crescimento industrial, destacou que o consumo não ocorre através de uma lógica utilitarista, mas pela prova de riqueza que o consumo poderia gerar. Em seu livro, a Teoria da Classe Ociosa, Veblen (1983) coloca o consumo e a acumulação de riqueza como forma de emulação para ascender a uma classe superior. É uma maneira de conferir honra e diferenciar os grupos.

Sinônimo de eficiência e sucesso, a riqueza passa a ser objeto para sobrepujar os que realizam trabalho industrial – classificado como produtivo por Veblen (1983) – o qual é relacionado à fraqueza e submissão. Na lógica predatória vebleniana, o ócio e o consumo conspícuo são parâmetros de respeito, a sociedade é hierarquizada e a mulher também é meio para ressaltar a opulência do seu homem quando não precisa ocupar-se de maneira útil (VEBLEN 1983, p. 15-34).

Esse sistema de status e posições, destacado por Veblen (1983), ainda tem sua validade no sistema atual e na maneira conspícua como os agentes consomem. Todavia, o ócio deixou de ter muitas de suas características, num cenário cada vez mais competitivo e carregado de tarefas. Preserva-se a ideia do quão difícil é para o indivíduo abandonar os padrões de conforto já conquistados em relação à facilidade que tem de adotá-los, pois isso atinge os hábitos, conforto físico e a moral do tomador de decisão. O padrão de vida já galgado não gera reforço nem estímulo, a classe inferior coloca como ideal o esquema de vida da classe logo acima. Para Veblen (1983), portanto, as preferências quanto ao consumo derivavam das relações sociais, na lógica de qual posição social o agente quer ocupar dentro da sociedade.

Trigg (2001) critica o modelo colocado por Veblen (1983) apresentando as ideias de Bourdieu sobre a questão³. Para Trigg (2001), o comportamento do consumidor não se associa necessariamente a classe e sim a estilos de vida, como exemplo, o vegetariano e vegano. Por tais motivos, a teoria de consumo conspícuo de Veblen (1983) se aplicaria somente a determinados bens. Para Trigg (2001, p. 103), a teoria de Veblen é limitada ao assumir que, “the theory of conspicuous consumption is argued to be too narrow with its one-directional focus on the transmission of tastes and preferences”.

Outro ponto de ataque a Veblen (1983) está no seu argumento de que a direção da

³ BOURDIEU, P. **Distinction : A Social Critique of Judgement of Taste**, London: Routledge. 1984.

*Pierre Bourdieu foi um sociólogo francês que se aprofundou em assuntos da educação e capital cultural. Contrário ao argumento de que a educação é um meio de elevação cultural, Bourdieu trouxe a crítica de que o ambiente escolar já é marcado pela distinção de classes e que além de disso, a educação pode agravar as desigualdades sociais. Para o sociólogo, os indivíduos travam lutas por um poder simbólico em um cenário de definições do que é ou não de bom gosto estético, isso acontece através do capital acumulado. Ou seja, para Bourdieu a sociedade é estratificada em grupos de acordo com o conhecimento pertencente a cada indivíduo. Isso leva filhos de elite às melhores escolas e o gosto estético presente nesse ambiente é marca de distinção. Portanto, diferentes estilos de vida estarão associados a diferentes quantidades de capital cultural.

emulação vai somente para o padrão de consumo da classe mais alta. De acordo com Trigg (2001), essa afirmação pode ser empiricamente refutada, tendo como exemplo a cerâmica na Inglaterra que foi desenvolvida para a aristocracia, porém, por interesses da firma teve seu preço baixado, tornando-se produto da massa.

O conceito vebleniano de emulação “de baixo para cima” (Trickle Down), quando a classe baixa emula a alta, é apenas um dos cenários possíveis. Veblen não aborda a possibilidade de haver uma emulação “de cima para baixo” (Trickle up), como foi o caso do jeans. O jeans foi um produto fabricado para a classe trabalhadora que se popularizou nas classes mais altas. Foi um evento de negação do consumo conspícuo (TRIGG 2001).

Outro exemplo que contradiz o pressuposto vebleniano é o fondue. O produto foi criado originalmente na Suíça pelos camponeses, que nos invernos rigorosos não conseguiam ir até a cidade buscar os mantimentos dos quais necessitavam. Como eram produtores de queijo acabavam utilizando os restos desses queijos que estavam por estragar, aqueciam com vinho de baixa qualidade e misturavam aos pães velhos. O prato ficou famoso quando um chefe americano modificou o conceito e criou o fondue de chocolate. Entretanto, o consumo desse alimento é hoje dispendioso e consumido por classes mais altas.

Trigg (2001) adota uma visão mais contemporânea de consumo conspícuo, quando comparado à perspectiva vebleniana, por admitir nova composição cultural de consumo e estilos de vida multifacetados. Para Trigg (2001) o capital cultural é aprendido através de treinamento educacional e isso gera desigualdade na estrutura social uma vez que crianças de origem privilegiada se destacam de forma natural. De certa forma, a sociedade é estratificada segundo conhecimento cultural.

Para Trigg (2001), segundo visão de Bourdieu, com alto capital cultural se consegue destaque pelo gosto estético. Tudo que se torna da massa não é mais de interesse para os que desejam avanço social. Os hábitos da classe alta são baseados nos aspectos estéticos, assim como hoje a classe alta valoriza hábitos alimentares Gourmet e vestimenta da alta costura. Contrariamente, as pessoas da classe mais baixa não se atem a tais produtos estéticos, pois, tem outras preocupações necessárias para conduzir sua vida.

Tanto Veblen (1983) quanto Trigg (2001) remontam muitas das características que estão presentes na sociedade até os dias de hoje. Situações em que contratar uma babá que use um uniforme em condições impecáveis nas viagens da família, ou consumir as bebidas mais caras em uma balada como forma de ostentação, são pilares para formação de status e definição de hierarquia. É comum encontrar consumo conspícuo com mordomos, motoristas particulares, diversos empregados domésticos em uma única casa, ainda que os contratantes desempenhem grande número de funções no mercado de trabalho. No entanto, Trigg (2001) traz pontos adicionais à análise do consumo e direção da emulação.

Não somente por status e pela aspiração de ascender à classe superior os indivíduos consomem bens. O desejo de adquirir bens varia de cultura para cultura, são modificados no tempo e são frutos limitados pelos valores. Alterações nesse contexto sociocultural modificam as instituições. Segundo Jonathan Friedman (1944 citado por DOLFSMA, 2004, p. 39):

Acts of consumption represent ways of fulfilling desires that are identified with highly valued life style. Consumption is a material realization, or attempted realization, of the image of the good life. (FRIEDMAN 1944 citado por DOLFSMA, 2004, p. 39).

Nesse contexto de análise, Dolfsma (2004) abordou o cenário sob o qual a música pop estava inserida na Bélgica e Holanda e levantou grandes aspectos sobre a motivação do consumo de música. Para o autor o consumo de música pop está associado à autenticidade, independência e modernismo para quem ouve e, além disso, fazem parte e expressam os valores socioculturais.

A divergência de valores é o que explica, segundo o autor, o motivo pelo qual a aceitação do estilo ter sido diferente nos dois países. Os jovens holandeses estavam mais suscetíveis a uma mudança dos padrões socioculturais e ao conteúdo presente na música pop. Eles não tinham fortes características religiosas, patrióticas e eram inquietos quanto à situação atual, ao contrário dos jovens na Bélgica. Dolfsma (2004, p.50) frisa que, “institutions can be as much enabling as they can be constraining”. Da mesma forma que as instituições servem de base para a tomada de decisão que gera uma ação, ela também pode

restringir determinados comportamentos que fogem dos padrões socioculturais estabelecidos.

O consumo, portanto, expressa esses valores e sua mudança também está ligada à modificação dos valores presentes na sociedade. Para Dolsma (2004), as mudanças institucionais acontecem quando há um conflito entre os valores socioculturais e as instituições existentes. As mudanças também refletem um propósito pré-estabelecido dos agentes para usufruir de vantagens não antes compreendidas pela estrutura institucional. Todavia, essas transformações e rupturas ocorrem de forma gradual e cumulativa, dificilmente são alterações radicais.

2.4 EMPRESÁRIO INSTITUCIONAL

A abordagem da economia institucional não ficou somente restrita ao entendimento de como o indivíduo interage nesse contexto, também tomou enfoque nas relações do indivíduo com as organizações empresariais e o cenário institucional. A compreensão está pautada em captar como as firmas estão associadas ao universo institucional e como elas, a partir disso, definem suas estratégias e plano de ação.

Para Beckert (1999) o empresário tem grande interesse em influenciar o consumo. Portanto, conhecer os padrões institucionalizados é de total relevância para as organizações. De acordo com Beckert (1999), os scripts da realidade representam leituras próprias de hábitos de pensamento, é uma forma roteirizada de entender como o mundo funciona. Os scripts da realidade permitem analisar qual a melhor estratégia a ser conduzida. Além disso, possibilita visualizar se novas formas e regras institucionalizadas trariam melhores resultados à organização, gerados por uma ruptura da dinâmica atual.

No entanto, a mudança institucional produz incerteza e dificuldade do empresário saber ao certo quais os impactos que isso causaria ao seu negócio. Muito além, os cenários institucionais não são altamente definidos, frequentemente, são concorrentes e desconexos. A incerteza pode ser motor para as mudanças. Com o decorrer do tempo, as incertezas podem ser internalizadas pelas organizações, tenham sido elas modificadas ou não pelo

empresário. O empresário adapta o ambiente a uma estrutura específica, ou se adapta aos choques exógenos que sofre durante sua atuação.

Para Beckert (1999, p. 782), “strategic agency can be defined as the systematic attempt to reach conceived ends through the planned and purposeful application of means”. Os interesses privados são atingidos por meio de estratégias definidas previamente, e só são racionais quando há possibilidade de formar expectativas sobre o que acontecerá no futuro, mesmo que sem ter probabilidades conhecidas. É um evento incerto pela complexidade, mas com uma tendência conhecida.

A tomada de decisão da firma irá depender do quão estável são as instituições, pois, quanto mais estáveis, menor a incerteza e maiores as oportunidades quanto às práticas futuras. As instituições são alicerces para definir as estratégias das organizações. A confiança de estabelecer certa previsão do futuro encoraja empresas a realizarem investimentos e assumir riscos, mas também podem coibir investimentos caso expectativa seja negativa e haja necessidade de maior segurança.

Inclusive, a inovação em si gera um cenário de incerteza no qual os consumidores irão buscar novos modelos. Procuram informações sobre ser adequado ou não, ou observam se o grupo ao qual pertencem irá ser receptivo à inovação. Beckert (1999) aponta que quanto mais intensa a institucionalização de novas regras ou novos produtos, maiores os prêmios auferidos pela empresa que é capaz de mudar as regras institucionalizadas a seu favor. Uma consequência disso pode ser a conquista de inovações e de maior *market-share* pela empresa que conseguir quebrar padrões antes tomados como dados.

No entanto, à medida que outras empresas também conseguem tal vantagem os lucros e benefícios tendem a cair. Uma empresa ou um grupo delas podem também se mobilizar para que a estrutura vigente não mude, por exemplo, boicotar implementação de fiscalização mais rígida que atinja suas vendas ou processos.

O empresário institucional ocupa posição de poder e de recursos superiores no contexto social. É quem consegue mudar os scripts tomados como garantidos e criar o desejo nos indivíduos. Não somente criar desejos, mas modificar comportamento e consumo. A Coca-Cola, é um exemplo disso, consegue ser uma das bebidas mais

consumidas no mundo, mesmo as pessoas sabendo de seus malefícios. O empresário institucional é caracterizado por suas inovações, é ele descrito no sentido Shumpeteriano. A origem desse sentido deriva da visão de Shumpeter (1991) que diferencia o gerente do empresário⁴.

Para Shumpeter (1991) o empreendedor é o agente que inova e não segue rotinas, diferente do gerente que está ligado às tarefas rotineiras e apenas se adapta às mudanças. O empreendedor se distingue por criar novas formas de produzir, novas formas de atingir o consumidor final. Ele não está ligado à realização de atividades rotineiras e é criativo ao analisar seu entorno. O empreendedor vê nas instituições uma oportunidade de elaboração de uma estratégia, enquanto o gerente sente necessidade de criar estabilidade nesse sistema.

Esse processo executado pelo empresário é nomeado por Shumpeter (1991) como “Destruição Criativa”, são para ele evoluções destrutivas, de padrões anteriores, e evoluções construtivas, de substituição de métodos antigos. O empresário institucional é o agente que inova, segundo as ideias de Shumpeter (1991), ao estabelecer ruptura nas regras institucionalizadas e causa uma destruição criativa, se é mais lucrativo fazer dessa forma. A firma, ao inovar, aumenta o nível de incerteza do ambiente social. Logo, essas novas expectativas são internalizadas e adaptadas pelos indivíduos numa dinâmica contínua de reinstitucionalização.

Beckert (1999), ainda aponta que quanto mais certeza houver no ambiente institucional, maior dificuldade a firma terá para implementar nova dinâmica. Isso ressalta a importância de a agência estratégica ter legitimidade e poder para romper padrões estabelecidos.

3 ESTUDO DE CASO HAVAIANAS

A Havaianas é uma grande ilustração de como a marca conseguiu mudar sua imagem perante o mercado. O que era considerado um produto popular, usado pela classe mais baixa se tornou objeto de desejo, atingindo classes mais altas. O comportamento de

⁴ SCHUMPETER, Joseph. **Comments on a plan for the study of entrepreneurship**, The Economics and Sociology of Capitalism. Richard Swedberg. Princeton University. 1991 p. 406-428

empresário institucional e sua admirável gestão de procedimentos institucionalizados a tornou destaque nacional e internacional. A empresa é hoje evidência entre as marcas que mais se valorizaram nos últimos anos.

3.1 ORIGEM DA HAVAINAS

As sandálias Havaianas se tornaram indispensáveis aos pés dos brasileiros. A marca agregou valor ao produto por diversas estratégias de marketing e mudança da imagem do produto perante os consumidores. Mas, para ascender e ser o sucesso que é hoje o produto e a marca precisaram passar por algumas reestruturações conceituais e reposicionamento de mercado ao longo do tempo.

3.1.1 ALPARGATAS

A Havaianas é uma das marcas da empresa brasileira Alpargatas. , a empresa São Paulo Alpargatas Company S.A adotou esse nome somente mais tarde, mas teve seu início em abril de 1907 quando o escocês Robert Fraser se reuniu a um grupo inglês e fundou uma fábrica de calçados em São Paulo. As Alpargatas eram os calçados mais acessíveis e populares do Brasil, inclusive eram usadas nas colheitas de café por não machucarem os grãos. (ALPARGATAS, 2018)

De acordo com Guimarães (2015), durante a I Guerra Mundial, a empresa enfrentou diversos obstáculos pela desfavorável conjuntura internacional. A dificuldade para encontrar matéria-prima e o surgimento da gripe espanhola foram grandes empecilhos para a Alpargatas. Em 1920, a superprodução de café e quebra da bolsa de valores de Nova York, fez a empresa interromper sua produção. As atividades só foram retomadas com alto investimento e apoio dos funcionários..

Ademais, na II Guerra Mundial, com todas as dificuldades de falta de alimento e de combustível a São Paulo Alpargatas, ainda assim, continuou crescendo. Focada no mercado

nacional e impulsionada pelos bons resultados lançou sua primeira calça Jeans, as calças Far West. (GUIMARÃES, 2015).

A Alpargatas foi responsável por uma revolução nos calçados utilizados no Brasil. Segundo o site oficial Alpargatas (2018), a empresa lançou em 1950 o modelo de tênis Conga e Bamba Basquete. A empresa patrocinou a transmissão dos jogos da Seleção Brasileira de Futebol, que trouxe o título de campeão da Copa do Mundo na Suécia. Além disso, fez com que seu jingle ficasse conhecido pela população de todo o país e levou seus produtos aos lugares mais remotos. Com propagandas bem elaboradas fez o mundo acreditar que a Alpargatas era de origem americana.

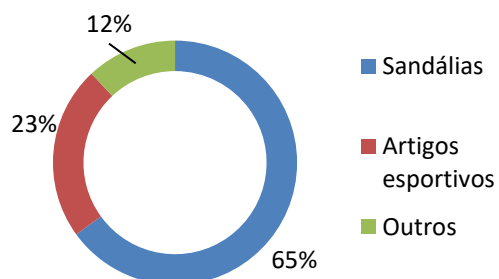
A criação da bota Sete Léguas e seu sucesso no cotidiano dos trabalhadores da agricultura, agropecuária e construção civil trouxe notabilidade para a empresa. Com o crescimento, na década de 1970, a Alpargatas distribuiu suas fábricas pelo Brasil e lançou o famoso Kichute. Desde a década de 1970, fez campanhas direcionadas e investiu no segmento de artigos esportivos. Agregou a isso a criação da marca Topper e compra da Rainha, em 1978. (ALPARGATAS, 2018). Em 1962, com o lançamento da Havaianas a empresa Alpargatas inaugurou a marca que foi e permanece o maior dos sucessos de suas criações. Lançou o produto que mais tarde se transformou em seu carro chefe e referência mundial na produção em seu segmento, Além disso, a revolução das sandálias de borracha é um grande case da ideia de internacionalização, globalização e visão que a Alpargatas aderiu como plano nos anos 2000.

Segundo o site Alpargatas (2018), em 2011, a empresa se tornou líder do mercado de calçados na América Latina. A ambiciosa Alpargatas abriu mercado em países como Argentina, Estados Unidos, Espanha, Reino Unido, França e Itália. Paralelamente à internacionalização, adotou diversas ações de Responsabilidade Social relacionadas à educação de crianças e adolescentes através de esporte e cultura. Em 2015 vendeu a marca Rainha e colocou fim no licenciamento da Timberland, com objetivo de dar mais foco a seu plano de internacionalização. Atualmente é detentora das marcas: Havaianas, Osklen, Mizuno, Dupé, Topper, Sete Léguas e Mega Outlet.

De acordo com a apresentação financeira referente ao desempenho de 2017,

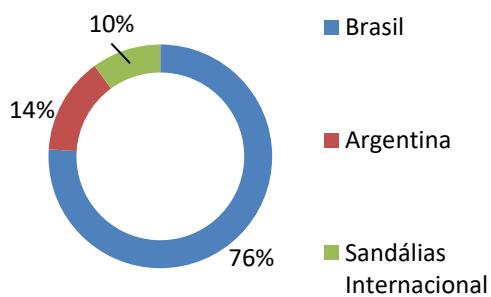
disponibilizado no relatório Relação com Investidores (2017) , as sandálias são responsáveis pela maior receita da empresa, representam 65% da receita líquida, conforme gráfico abaixo. Ademais, a Argentina também é uma grande consumidora do produto brasileiro.

GRÁFICO 1 - RECEITA LÍQUIDA POR NEGÓCIO



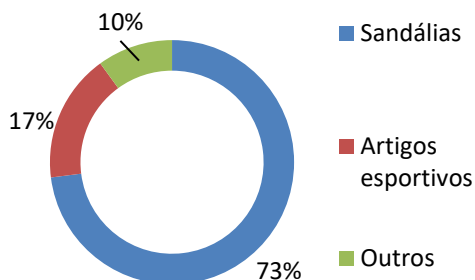
FONTE: A AUTORA, DADOS ADAPTADOS DO SITE ALPARGATAS, 2017.

GRÁFICO 2 - RECEITA LÍQUIDA POR REGIÃO



FONTE: A AUTORA, DADOS ADAPTADOS DO SITE ALPARGATAS, 2017.

GRÁFICO 3 - RECEITA LÍQUIDA POR NEGÓCIO NO BRASIL



FONTE: A AUTORA, DADOS ADAPTADOS DO SITE ALPARGATAS, 2017.

Há uma ligação direta entre o alinhamento da Havaianas e Alpargatas, uma vez que as marcas conquistaram os consumidores se tornando sinônimo de qualidade e pioneirismo no segmento. A confiança dos consumidores é tanta que ao pensar em sandálias de borracha a marca Havaianas é primeira que vem a mente das pessoas. Se tornar nome do produto é um processo denominado como *Brand Target*, é um privilégio que poucas empresas conseguem, à exemplo da Bom-Bril, Cotonete, Xerox, entre outras.

3.1.2 HAVAIANAS

Desenvolvida pela Alpargatas, as Havaianas foram inspiradas no modelo de origem japonesa Zori, feita de solado de palha de arroz ou lascas de madeira com tiras de tecido (FIGURA 1). As sandálias foram lançadas em 14 de julho de 1962 e a versão nacional foi caracterizada pelo uso de borracha no solado e composto plástico nas tiras. As modificações deram ao calçado um conforto e durabilidade muito maior. A textura presente nas palmilhas foi motivada pela aparência dos grãos de arroz, detalhe que a torna as Havaianas inconfundíveis. (ALPARGATAS, 2018)

FIGURA 1 - MODELO ZORI



Fonte: HAVAIANAS (2018)

De acordo com o Portal do Consumidor Alpargatas (2018), o nome Havaianas foi criado pela imagem e idealização do estilo de vida no Havaí. Paraíso tropical onde prevalece o sol e o mar, e marcado como destino de férias dos ricos e famosos na década de 60. Considerado um calçado adequado nos locais quentes o nome foi ideal para refletir as sandálias.

Conforme informação disponível no site Havaianas (2018), dois anos depois do lançamento da marca, em 1964, a patente foi registrada com o título: “Novo modelo de palmilha com forquilha”. A essa época, as sandálias já eram levadas pelos vendedores a diversas cidades. Eram embaladas em sacos plásticos e distribuídas por Kombis que causavam agito nos lugares onde passavam. Sucesso imediato, nesse período quase que a totalidade dos trabalhadores tinha um par das sandálias. Nessa fase, as sandálias eram inovadoras e singulares. Até 1969, só existiam as famosas e tradicionais Havaianas de palmilha branca com forquilhas estampadas, solado e tiras azuis. Mas, um erro na linha produção acarretou em sandálias na cor verde. A empresa acabou disponibilizando no mercado os produtos com a cor alterada. A alteração foi um sucesso e impulsionou a companhia a fabricar outras nas cores pretas, amarelas e ferrugem (HAVAIANAS, 2018).

No entanto, mesmo com tantas qualidades e boa relação custo-benefício, isso não foi suficiente para evitar que as Havaianas fossem copiadas. Em 1970, em função do número de cópias se fez necessário investimento em marketing. Os atributos físicos eram altamente explorados pelo slogan “As únicas que não deformam, não tem cheiro, não soltam as tiras”. As propagandas usavam o termo “fajutas” para designar as cópias feitas

pela concorrência. As ações foram tamanhas que a palavra “fajuta” acabou indo parar no dicionário Aurélio, descrevendo produto de má qualidade e falsificado.

O produto acessível e de qualidade para as classes mais baixas e ficou conhecido pelo país todo. Nos anos 80, as Sandálias Havaianas foram consideradas pelo Ministério da Fazenda produto fundamental para a vida dos brasileiros (FIGURA 2), e item incluso na cesta básica do consumidor. Segundo Nascimento (2014), em 1980 a companhia já vendia mais de 80 milhões de pares por ano.

FIGURA 2 - SANDÁLIA HAVAIANAS TRADICIONAL



FONTE: HAVAIANAS (2018)

Conforme abordado por Melo e Medeiros (2012), logo após a primeira grande onda de consumo, a Havaianas teve uma grande queda em suas vendas. Seu produto de boa qualidade e alto custo benefício foi considerado item muito popular e da classe baixa. Até então, o posicionamento da marca era defensivo em relação à concorrência e focado nos atributos físicos das sandálias, com o slogan: “As únicas que não deformam, não têm cheiro, nem soltam as tiras”. O destaque era para resistência, conforto e praticidade do produto.

Essa primeira onda foi descrita no artigo de Melo e Medeiros (2012), como a era da “*commodity*”, na qual as Havaianas eram utilizadas pelas classes mais baixas e estavam relacionadas aos pobres. Essa fase persistiu por 32 anos até a empresa mudar de percepção. Segundo os autores, a reação era necessária uma vez que houve queda de 88 milhões de unidades vendidas por ano para 65 milhões, em 1988.

Após a percepção da diminuição nas vendas, em 1994, a Havaianas iniciou uma

série de estudos de mercado para entender quem usava seu produto. A partir de então, implementou uma nova estratégia e um produto com alterações estéticas. O marco foi o lançamento das Havaianas Top (FIGURA 3), em 1996, com disponibilidade de diversas cores e intuito de atingir as classes mais altas. (HAVAIANAS, 2018)

FIGURA 3 - HAVAIANAS TOP



FONTE: HAVAIANAS (2018)

A novidade aconteceu devido a uma sacada estratégica da companhia que percebeu que as pessoas começaram a virar a sola colorida para cima para que ficassem da mesma cor das tiras. A década do surgimento das Havaianas TOP foi considerada pela marca a grande “virada”. Hoje estão a disposição 15 cores das sandálias TOP para o cliente escolher.

Depois de anos sem modificações e inovações no produto, outro motivo que impulsionou os estudos para modificação da estratégia foi o surgimento do produto concorrente Rider, da marca Grendene, em 1986. O comercial da concorrente estava pautado no público jovem e já utilizava famosos como Romário e Guga em suas campanhas. (NASCIMENTO, 2014)

Gaspar (2011), comenta que as embalagens, os postos de venda e os meios de comunicação também foram reformulados. Com objetivo de atingir a classe média, foi investido em uma relação com o comércio varejista de calçados, que passou a colocar as sandálias em suas prateleiras. O que antes era vendido nos cestos de feira passou a ser comercializado em stands exclusivos. Agregava-se um valor nunca visto antes, quando os chinelos eram apenas vendidos em supermercados.

A nova campanha institucional deu lugar ao novo slogan “Todo mundo usa”,

simbolizando que qualquer classe pode usá-la. Deixou de lado o foco no slogan “As legítimas”. Mais do que isso, com esse novo posicionamento a Havaianas começou investir pesado em outras formas de comunicação, por exemplo, revistas de grande circulação e relacionadas à moda. (LOPES, 2007).

Os investimentos em comerciais televisivos foram massivos. Pessoas famosas eram utilizadas como símbolos e modelos a serem seguidos. Procurou-se transmitir significado de status e bom gosto. A Alpargatas escolheu tirar o foco do produto para fixar no público que a usava. Deixou também de considerar seu produto como *commodity* para entrar em uma era de agregação de valor.

Melo e Medeiros (2012), destacam três ondas na sequência, após ações que deram início ao reposicionamento da marca. Essas fases se sobrepõem, mas tem aspectos singulares sobre a definição do rumo tomado pela marca. A segunda onda que se iniciou com o lançamento da Havaianas TOP em 1994, marcou o novo posicionamento da empresa frente ao mercado. O propósito foi reconquistar a classe média. Ao retomar o volume de vendas e reconquistar camadas sociais mais abrangentes, a companhia reinvestiu todo seu faturamento atingido com os modelos TOP para seguir com sua nova estratégia. (MELO E MEDEIROS, 2012).

A terceira onda foi caracterizada por movimentos significativos e vultosos para tornar a Alpargatas e a Havaianas marcas fortes no mercado. Em 1997, foi tomada a decisão de dissociar as unidades de negócio para obter velocidade nas decisões. Segundo Melo e Medeiros (2012), a Havaianas se tornou independente com 3,2 mil dos 11 mil funcionários da Alpargatas.

Em 1997, com a experiência das duas fases anteriores. A Havaianas inaugurou mais linhas de produtos, atendendo a público de várias classes. Porém, cada vez com mais sofisticação. Com o intuito de que os consumidores percebessem o valor das sandálias e aspirassem produtos superiores, a empresa passou a atender diversas necessidades e desejos. Essa estratégia de ser vista como um calçado que carrega valor continua a fazer parte das ações da companhia. De acordo com Melo e Medeiros (2012), hoje são mais de 25 modelos que chegam a custar até seis vezes mais que as clássicas. Os investimentos

atingiram as fábricas para ter modelos mais personalizados e produção ágil através de máquinas e equipamentos com tecnologia de ponta.

Na Copa do Mundo de 1998, foi lançada a Havaianas Brasil (FIGURA 4), modelo que exibe uma bandeira nas tiras. O produto ficou conhecido no mundo e foi cobiçado por muitos estrangeiros. As sandálias se tornaram símbolo da brasilidade e de tudo o que há de melhor no Brasil. O próprio site da empresa salientou: “a seleção Brasileira perdeu o campeonato. Só que para Havaianas o jogo virou”. Surgiu um fenômeno que contribuiu para que o jogo virasse a favor da empresa, pois, com o sucesso dos chinelos no exterior, muitas pessoas começaram a levá-los para outros países como presente ou para vendas informais.

FIGURA 4 - HAVAIANAS BRASIL



FONTE: HAVAIANAS (2018)

Para Melo e Medeiros (2012), esse cenário levou a uma quarta onda, simbolizada pela internacionalização e exclusividade do produto. Em 1999, as sandálias tiveram presença no desfile do renomado estilista francês Jean Paul Gaultier, em Paris. Oficialmente, foram introduzidas e distribuídas nos EUA, França, Inglaterra, Itália, Espanha, Portugal, República Dominicana e Japão. (HAVAIA, 2018).

Com grande visibilidade, e flagras de celebridades nacionais e internacionais utilizando as famosas Havaianas, as sandálias chegaram a ser exibidas no grande evento São Paulo Fashion Week e na cerimônia do Oscar, em 2003. Para o Oscar, foi desenvolvido um modelo especial e sofisticado, o nome dos indicados era reproduzido como símbolo da calçada da fama em Hollywood. Essa iniciativa fez as exportações da empresa decolarem. (NASCIMENTO, 2014).

A revista HSM Management (2005) divulgou que entre setembro de 1997 e setembro de 2004 a Havaianas teve uma valorização líquida de 325% na Bolsa de Valores de São Paulo. Conquista pouco imaginada para uma empresa produtora de sandálias de borracha.

A marca já chegou ao exterior como mercadoria de luxo. A Havaianas levou a ideia de customização, e junto a isso preços mais altos. O status luxuoso chegou ao topo quando, em 2004, a marca em parceria com a H. Stern lançou um modelo especial com retoque em ouro 18K e diamantes (FIGURA 5). Segundo a revista Isto É, em sua publicação de 2003, o modelo mais caro com as joias H. Stern foi projetado para ser vendido por cerca de 58 mil reais e sob encomenda. Além disso, também há modelos com cristais Swarovski.

FIGURA 5 - MODELO H. STERN



FONTE: HAVAIANAS (2018)

Hoje as sandálias estão nas vitrines mais disputadas do mundo, ao lado de marcas consagradas como a Dior e Prada. Conforme Lopes (2007), as Havaianas são encontradas em lojas de luxo como a *Galerie Lafayette* em Paris, *Saks Fifth Avenue* em Nova Iorque e *Selfridge's* em Londres. Segundo a Revista HSM Management (2005), a marca chegou a comercializar no exterior, em 2005, mais de oito milhões de unidades. E ainda, mesmo com os altos preços causava espera em muitos países.

No âmbito de um mundo globalizado a marca também direciona investimentos em ações sustentáveis. Em 2004, iniciou uma parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ) para pesquisa de biodiversidade e preservação de espécies ameaçadas de extinção. A empresa destina 7% da renda com as vendas das sandálias para o instituto.

Em 2006, a companhia criou um dos seus modelos que é o maior sucesso, a

Havaianas Slim, sandálias mais delicadas e direcionadas ao público feminino. Depois disso, as inovações, customização e novidades entraram como toda a força. A empresa passou também a investir em lojas conceito e outras parcerias, por exemplo, com a Disney, agregando valor a marca. (HAVAIANAS, 2018)

Segundo informações disponíveis no site Alpargatas (2018), em 2016 a Havaianas vendeu mais de 250 milhões de pares. Ou seja, a cada segundo a marca vende em torno de 8 pares das sandálias.

Procurando atender o público em lugares com temperaturas e estações mais amenas, no ano de 2010, a Havaianas lançou na Europa a Soul Collection. Essa nova linha possui tênis despojados e casuais, com as mesmas palmilhas e versatilidade das sandálias Havaianas. As mudanças não param por aí, em 2014 a marca lançou sua primeira coleção de roupas casuais. Subsequente, em 2015 lançou as galochas e em 2016 uma coleção de óculos.

3.2 GESTÃO DE BRANDING

A gestão de marca ou *branding* é um fundamento central na construção de marcas fortes. Ter um posicionamento bem definido não só é diferencial frente à concorrência, mas elemento necessário para a permanência no mercado.

3.2.1 POSICIONAMENTO DAS MARCAS

Diante das diversas opções de consumo e produtos substitutos existentes no mercado, a diferenciação é um fator cada vez mais importante para influenciar a decisão do consumidor. O posicionamento das marcas e estratégias de marketing que criam contato próximo com o público alvo podem fidelizar clientes e estabelecer uma boa concepção de imagem da empresa.

Segundo Gaspar (2011), o posicionamento não só da marca, mas dos produtos são os direcionadores para uma melhor colocação no arranjo competitivo e na diferenciação. Estar claro para os consumidores potenciais a proposta de venda, o motivo para escolher aquele produto e aquela marca representam vantagens perante a concorrência. Ademais, manter uma posição sólida no mercado competitivo requer constante manutenção e evolução das ferramentas de marketing utilizadas. Além de buscar manter uma boa imagem e posicionamento da marca frente aos consumidores é essencial entender as necessidades e desejos dos indivíduos.

De acordo com Lopes (2007) o conceito de marca transgrediu de uma simples identificação da origem ou fabricante de um produto para adquirir uma identidade única no meio social. Lopes (2007) descreve que, “a marca, agora, deixa de ser coadjuvante para se tornar uma entidade independente e sua função não é simplesmente informar, é estimular, seduzir”.

O conceito de marca ainda vai muito além, segundo Aaker (1998, citado por LOPES, 2007) ⁵, “Para muitos negócios o nome da marca e o que ela representa são o seu mais importante ativo, a base da vantagem competitiva e de ganhos futuros”. Ou seja, o posicionamento e o valor intrínseco que a marca carrega perante as pessoas é o que a torna valiosa.

A importância em administrar as marcas está em profundos motivos, um deles é que frequentemente, os consumidores realizam uma compra não somente pelos benefícios intrínsecos do produto, mas pela imagem que ele transporta. Procura-se no consumo status, elegância, confiabilidade, realização, dentre outras características. Por essa razão, marcas de prestígio estabelecem tentativas contínuas de agregação de valor à marca, comunicação próxima e efetiva com o público.

No escopo Institucional, Hodgson (2003) apresenta as posições de alguns economistas sobre o poder do marketing e das propagandas no processo de decisão do consumidor. Na visão de Vance Packard, as grandes empresas manipulam as necessidades dos consumidores através de vários elementos que induzem a aproximação de produtos ou

⁵ AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 4. Ed. São Paulo: Negócios Editora, 1998, p. 14.

serviços. Ou seja, cria e modifica os desejos dos consumidores por meio de mensagens subliminares. Nesse aspecto, o ambiente institucional fornece base para as decisões, mas, as preferências são reconstituídas e delimitadas sob circunstâncias em que as grandes corporações tem poder de manipular. Esses patamares de manipulação são alcançados pelos empresários institucionais, os quais veem oportunidades e lacunas para intervir e tirar proveito da situação.

Hodgson (2003) também apresenta os contra argumentos dos economistas *mainstream* de Chicago, Gary Becker e George Stigler, que defendem que a propaganda e o marketing não exercem persuasão nos indivíduos. Para eles, o marketing é algo somente informativo uma vez que o gosto é dado e não se discute. Porém, mais tarde até mesmo Becker incluiu em suas análises que modificações na cultura social podem gerar respostas comportamentais refletidas na decisão de consumo.

Na realidade do mundo competitivo, a gestão de marca ou *branding* é ponto central não somente para a diferenciação das empresas, mas para sua existência. Como na visão de Packard, é um sistema em que a marca exerce persuasão constante, modifica o pensar e comportamento do indivíduo. Não à toa, as empresas investem enorme montante financeiro em ações que as coloquem em boa posição no mercado competitivo. Além do mais, a globalização, impulsionada pelo avanço da tecnologia, facilita ações com grandes resultados e dinamicidade.

Segundo Philip Kotler (2011. p. 27), um dos maiores e mais renomados escritores sobre marketing, “os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócio que toquem o seu lado espiritual”. É uma era em que os consumidores são considerados em sua forma plena, são indivíduos que buscam satisfação funcional e emocional em suas escolhas. O marketing transborda valores e significados.

Assim como abordado por Dolfisma (2004), os indivíduos e grupos procuram no consumo identificação com seus valores. A motivação para consumo de música pop na Bélgica e Holanda é somente um exemplo, mas os valores transmitidos pela marca e o contexto socioeconômico do momento também podem ser motivadores das aquisições e

afinidades. A Havaianas também vende na marca a ideia de conforto aos pés, de momentos de lazer e diferenciação entre os grupos sociais com seus produtos mais sofisticados.

Logo, nas decisões de consumo os indivíduos têm motivações que não são somente racionais. De acordo com Al Ries⁶ (2002, citado por NASCIMENTO, 2014), “se o consumidor fosse racional em vez de ser emocional não existiria a propaganda. Pelo menos não da forma que a conhecemos hoje”. Esse conceito está ligado com a definição de economia afetiva, reforçando a ideia de que o consumidor se envolve emocionalmente com as marcas.

A intensidade da ligação emocional e satisfação com a marca trazem profundos benefícios para a marca. Ter os consumidores ligados às vantagens funcionais dos produtos e aos valores da empresa reforçam o propósito e sucesso de uma companhia. Conseguir ligar os atributos tangíveis e intangíveis é uma forma de efetivar as promessas transmitidas pela marca.

3.2.2 BRANDING HAVAIANAS

Na presença de um mercado competitivo, compreender a função da gestão de branding e comunicação para o posicionamento de uma empresa é imprescindível. Entender quais aspectos são considerados importantes para o indivíduo na hora da decisão de consumo exige profundo envolvimento da marca com mercado e os clientes. Para tanto, captar como funcionam as instituições, quais as regras de comportamento recorrentes, os hábitos e valores presentes na sociedade ou público alvo são fatores decisivos para o sucesso de uma marca.

Conforme Neale (1987), as instituições fragmentam os grupos sociais e culturais por meio de elementos que são significativos para quem faz parte desse determinado grupo. Almeida (2011), agrega que os grupos apresentam comportamentos que podem ser assimilados como modelos a serem seguidos e que por um “efeito bola de neve”, os demais

⁶ RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento. A batalha por sua mente.** Tradução de Roberto Galman. São Paulo, 2002.

podem absorver o modelo e passar a se comportar de maneira diferente.

Nesse contexto, para um bom posicionamento de mercado é necessário que a firma entenda que os grupos são formados por pessoas que compartilham dos mesmos valores e hábitos de pensamento. Ainda, que esses grupos, gostando ou não da marca, transmitem aos outros modelos de comportamento a serem seguidos e imagem da marca. Ou seja, a imagem positiva ou negativa é propagada por efeito bola de neve.

Ter uma boa imagem é central para a sustentabilidade de uma firma, e foi nisso que a Havaianas investiu em sua fase de reposicionamento. Mas, o cuidado na gestão de branding começou desde cedo para a Havaianas. Já na criação a Alpargatas se preocupou em agregar valor divulgando o calçado como sandálias e não chinelos. Pois, segundo o dicionário chinelos poderiam ser caracterizados por sapatos velhos. (LOPES, 2007).

Depois de ter superado os entraves que levaram a queda em suas vendas, e de ter realizado modificações na apresentação e posicionamento da marca, a Havaianas obteve a conquista de ser o que o marketing chama de *lovemark*. Além de ser a preferida pela qualidade, conseguiu estabelecer conexão emocional com seus consumidores, tornando-se uma marca amada. Essa proximidade se deu pelos valores defendidos pela empresa e pelos diversos contatos que estabeleceu com seu público através da nova atuação como empresário institucional.

Consumidores fidelizados são ativos, necessitam interagir. Quando uma marca consegue estabelecer uma boa relação e interação com seus seguidores, torna-se uma *lovemark*. A História do Harley Owner's Group (2018) é um grande exemplo de uma *lovemark*. A marca chega a possuir um grupo de fãs que passam de um milhão de seguidores no mundo. À título de exemplo, o blog Havaianomaníacos (2018) feito por fãs tem milhares de visitas, mostra diversas novidades da marca e dicas de combinações de roupas com as sandálias.

De acordo com a Officina Sophia (2017), uma agência que realiza pesquisas de mercado, em sua divulgação das *lovebrands* de 2017, a Havaianas conquistou a sexta posição no ranking das marcas mais amadas pelos brasileiros. (TABELA 1). Dentre os fatores identificados pela agência, o componente “Feita pra mim” foi aspecto relevante para

destacar a presença da Havaianas no ranking.

TABELA 1 - RANKING GERAL DAS 20 MARCAS MAIS AMADAS - 2017.

Ranking	Marca	Pontuação	Marcas de Grife
1°	Nestlé	118	
2°	Swarovski	115	*
3°	Louis Vuitton	111	*
4°	Victor Hugo	109	*
5°	Sadia	107	
6°	Havaianas	106	
6°	Ferrari	106	*
7°	Nike	103	
8°	Lamborghini	98	*
8°	Marc Jacobs	98	*
9°	MAC	96	*
10°	Harley-Davidson	95	*
10°	Adidas	95	
11°	Visa	94	
12°	O Boticário	93	
12°	Land Rover	93	*
13°	Mercedes-Benz	91	*
13°	Brastemp	91	
14°	Porsche	90	*
15°	Natura	89	
15°	BMW	89	*
16°	Lancôme	87	*
16°	Apple	87	
17°	Perdigão	86	
17°	Carmen Steffens	86	*
17°	Mary Kay	86	
18°	Mastercard	85	
19°	Unilever	84	
19°	Gucci	84	*
20°	Guaraná Antarctica	83	
20°	Samsung	83	

FONTE: Oficina Sophia (2017)

A metodologia adotada pela agência considerou diversos atributos para identificar as marcas mais amadas, e não somente as mais lembradas pelos consumidores. Foram abordados componentes como: satisfação, identidade, qualidade e conexão emocional. Isso

reflete quais os elementos significativos para o grupo de consumidores das Sandálias Havaianas, sejam eles ligados à qualidade e aos grupos sociais mais baixos ou à identidade relacionada a estilos de vida superiores e às linhas de produto mais sofisticadas.

Nascimento (2014) explanou outros aspectos relacionados às *lovemarks*, de acordo com as definições de Roberts⁷. Para o autor em questão, as empresas conseguem afinidade com seus consumidores por adicionar em seu marketing elementos de mistério, sensualidade e intimidade. O mistério está em criar curiosidade e expectativa sobre o que está por vir. Está em adicionar pessoas inspiradoras, que servem de modelo. A Havaianas soube explorar muito bem esse aspecto ao colocar celebridades admiradas pela beleza e humor em seus comerciais. Além disso, explora nas propagandas a expectativa dos que assistem aos comerciais, pois no momento que se espera uma reação dos atores e há um elemento surpresa.

Um comercial que representa essa situação de mistério é titulado como “Troca de namorados”. Nele a atriz Danielle Suzuki está se preparando para um encontro e escolhe em sua coleção de Havaianas uma sandália. Ao descer e encontrar o namorado, que é todo conservador com roupa e carro clássico, ele faz julgamento do visual de Danielle que está usando as sandálias. Danielle retribui o comentário dizendo que não está de sandálias e sim de Havaianas. O elemento surpresa da peça está no momento que ela volta para casa sugerindo que vai trocar o calçado, mas na verdade ao voltar, com as mesmas Havaianas, troca de namorado. Esse último, que recebeu sua ligação, a espera com estilo mais despojado e carro esportivo.

Ou seja, a marca alterou os hábitos de comportamento permitindo que as sandálias possam ser usadas em outros ambientes que não nas praias ou na casa. Agregou a ideia de liberdade e de que estar na moda é também estar confortável. Um exemplo da alteração de comportamento é um comercial protagonizado pelo ator Rodrigo Santoro que ao chegar a um restaurante sofisticado calçando Havaianas é impedido de entrar por estar calçando as sandálias. Mas, outras mulheres que estão no restaurante em seguida já argumentam para a pessoa que está negando a entrada do ator, que ele não está de sandálias, está de Havaianas

⁷ ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: o futuro além das marcas**. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo. M. Books do Brasil, 2004.

e que “Todo mundo usa”.

Outro elemento misterioso em torno da marca Havaianas está na composição da borracha sintética utilizada na fabricação das sandálias. Produto esse que a concorrência até hoje não conseguiu copiar. De acordo com Almeida e Pessali (2011) esse fator também se relaciona ao poder de competição das firmas. Em uma perspectiva condizente com a abordagem shumpeteriana, no sentido de que há um processo seletivo no ambiente empresarial, só sobrevive a firma que inova no seu produto ou processo produtivo. Para a Havaianas isso é válido uma vez que a empresa consegue manter sua posição de destaque competitivo ao possuir uma matéria prima diferenciada.

Ademais, a marca criou um mito por utilizar por anos em seus comerciais o ator Chico Anysio, reconhecido nacionalmente por seu humor irreverente. Em seus mais de 60 comerciais na trajetória da Havaianas o ator protagonizou as peças desde a época em que os atributos físicos dos calçados eram ressaltados até o começo do reposicionamento da empresa. Muitos até chegaram a acreditar que Chico Anysio era dono da Havaianas.

O segundo aspecto apontado por Nascimento (2014) e relacionado à conquista de ser uma *Lovemark*, é o da sensualidade. Nesse tópico o marketing procura atingir as pessoas através de seus sentidos, criando elementos visuais, como as novas cores colocadas no modelo TOP, o design dos stands de venda exclusivos. Tudo é pensado, desde as características físicas de conforto até as músicas de fundo nos comerciais.

O terceiro elemento, o da intimidade, evidencia o quanto a marca faz parte do dia a dia do consumidor, ou seja, o quanto a marca está internalizada nos hábitos de consumo. Os comerciais da Havaianas exploram ao máximo cenários e situações cotidianas, utilizando uma linguagem próxima e descontraída. Portanto, coloca o produto e marca como integrante da realidade e estilo de vida de quem assiste às peças publicitárias. Também, há intimidade por meio dos valores passados pela organização, com os quais consumidor cria empatia. (NASCIMENTO, 2014)

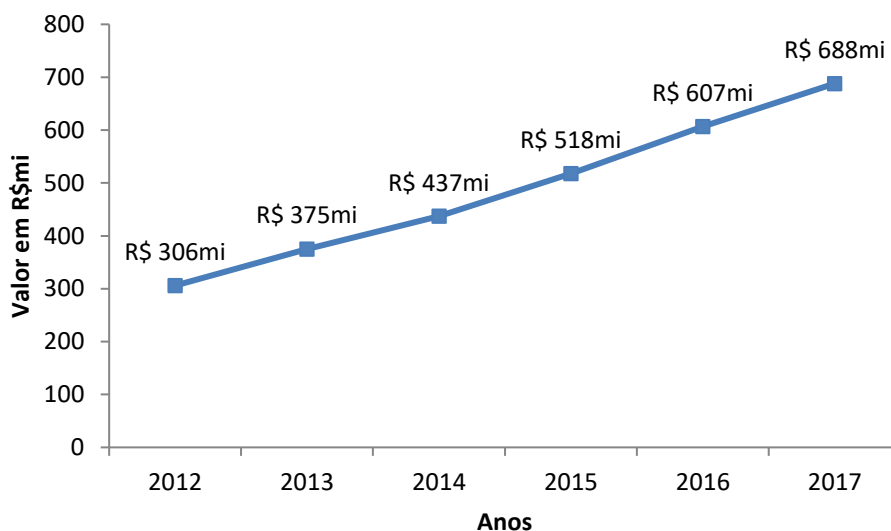
No entanto, a interferência da firma nos hábitos de consumo e nas instituições é limitada (ALMEIDA E PESSALI, 2011). Por mais poder que o empresário tenha, alguns hábitos são difíceis de serem mudados, principalmente nos padrões de vestimenta e

alimentação. A Havaianas conseguiu modificar o significado das sandálias e torna-las bem vistas e aceitáveis em lugares que antes eram inadequadas.

Mesmo alterando o conceito associado ao produto, o posicionamento adotado pela marca sempre foi de manter a cultura de origem e ser símbolo do alto astral brasileiro, tanto para os brasileiros quanto os estrangeiros. Procura-se mostrar o espírito descontraído das pessoas que consomem Havaianas, o valor dos momentos de lazer e de conforto.

Além do quesito marca amada, a Interbrand, especializada em consultoria em marca, divulgou em 2017 um ranking com as marcas brasileiras mais valiosas. A Havaianas ocupou a décima sexta posição entre as marcas mais valiosas, com valor de 688 milhões de reais e mudança de valor de 13% em 2017. Comparado ao Itaú que ocupou a primeira posição com 28.196 milhões e 6% de mudança de valor em 2017.

GRÁFICO 4 - HISTÓRICO DE CRESCIMENTO DO VALOR DA HAVAIANAS



FONTE: A AUTORA, INFORMAÇÕES ADAPTADAS DO RELATÓRIO MARCAS BRASILEIRAS MAIS VALIOSAS. INTERBRAND, 2017.

Em sua metodologia a Interbrand coloca como validadores do valor das marcas a habilidade de influenciar a escolha do consumidor e gerar lealdade; de atrair, reter e motivar talentos; de reduzir custos de financiamentos; e de captar investimentos. Além disso, a Interbrand ressaltou que mesmo o PIB não tendo crescido no ano, as empresas que

compuseram o ranking tiveram crescimento de valor de 6,4% em relação ao ano de 2016.

Esses resultados são reflexos de uma boa gestão de marcas e de um forte vínculo entre pessoas e o negócio. Para Interbrand, a Havaianas conseguiu aproveitar oportunidades, principalmente com a expansão internacional. Das 25 empresas mais valiosas, a Havaianas foi a quarta organização que mais cresceu no ano, somente atrás do Magazine Luiza, Bradesco e Renner.

A grande sacada na comunicação dessas empresas destaque é oferecer ao consumidor motivos que os levam a acreditar que as marcas e produtos oferecidos são superiores. O entendimento das expectativas formuladas pelos clientes foi o grande impulsionador das vendas e reposicionamento da Havaianas no mercado. Pegar o gatilho da virada no solado para oferecer um novo produto foi uma estratégia que levantou e trouxe novas diretrizes para a marca. Prever e antecipar as necessidades e desejos dos consumidores foram ações que asseguraram a consolidação da marca e a prosperidade atual da empresa.

3.2.3 PROPAGANDA E REPOSICIONAMENTO DA HAVAIANAS

Houve um tempo em as propagandas eram vistas de forma negativa, pois, fazia-se propaganda apenas dos produtos que estavam encalhados ou que eram de difícil saída por seus defeitos, qualidade inferior. Essa visão começa mudar após o advento da Revolução Industrial, cenário que possibilitou a evolução dos veículos de divulgação e mudança da visão negativa de fraude dada à propaganda. (GASPAR, 2011).

Com Revolução Industrial e produção em massa a publicidade se fez necessária. O progresso do cinema, revistas, rádio e televisão foram fundamentais para dar visão aos produtos fabricados. As rádios se viram obrigadas a aceitarem os anúncios publicitários devido aos altos custos associados à manutenção dos programas. A televisão veio como forma mais de atingir os diversos sentidos dos consumidores.

Com o progresso das mercadorias e do consumo as formas de comunicação também sofreram modificações para que as marcas não fossem esquecidas no meio de tantas alternativas surgidas. Nesse ponto, mais que competição através da diferenciação de produtos e processos, como já citado por Almeida e Pessali (2011), foi necessário que as firmas passassem a se preocupar com o valor agregado além do que está intrínseco ao produto. A publicidade entra como possibilidade da empresa criar valor e manter supremacia no mercado. É uma forma efetiva de disseminar a mensagem desejada e fixar o sucesso de uma marca.

Muitas propagandas usam discursos eloquentes e persuasivos para enaltecer seus produtos, assim como abordado por Hodgson (2003), quando apresenta a visão de Vance Pachard sobre como as propagandas são meio para manipulação das necessidades. Elas tentam convencer o público que as ofertas são imperdíveis e que é necessário estar dentro de determinado padrão de consumo. Porém, é imprescindível que as pessoas acreditem nessas exposições feitas pelas marcas.

Para complementar esse tipo de comunicação, as empresas apelam para outros mecanismos que influenciam a decisão de consumo. Busca-se no social uma fonte de produzir a imagem de vida que os indivíduos desejam, ou seja, há uma representação personificada dos produtos para que eles reflitam as aspirações dos consumidores ao usufruir o bem.

Consumir um produto é satisfazer as necessidades sociais de estar inserido em determinado grupo social, de estar dentro dos padrões de aceitação e admiração pelos integrantes do grupo ao qual pertence ou a sociedade. É nesse sentido que o discurso publicitário da Havaianas caminhou em todo seu processo de reposicionamento. Os comerciais fazem com que não somente a classe média desejem seus produtos, mas com que todas as classes possam se sentir encaixadas em seu grupo social ao usar um par das sandálias.

Sobretudo, produtos que estão relacionados à moda valem-se ainda mais dos artifícios de persuasão. É necessário dar motivos para uma nova aquisição uma vez há dinamicidade nesse mercado. Os discursos publicitários atuais são focados na criatividade,

transmitem não só uma mensagem, mas personificam o produto e individualizam seus seguidores. Essa lei da constante inovação e renovação do portfólio de produtos está pautada na efemeridade da moda.

Aqueles que não seguem as diretrizes ditadas pela moda se colocam em uma posição de exclusão. Um exemplo disso está inserido na instituição bancária, todos trabalhadores desse ramo sempre estão bem vestidos e isso é um pré-requisito subentendido em uma contratação. Isto é, para fazer parte desse grupo é necessário que a pessoa esteja dentro dos padrões de comportamento e vestimenta adotada pelos demais funcionários e tidos como regras implícitas.

Não somente a Havaianas, mas toda empresa ligada a moda apela para celebridades que são referências nesse contexto. A Grendene não ficou longe ao utilizar a imagem de uma das modelos mais bem remuneradas do ramo, a Gisele Bündchen. No entanto, um dos pontos positivos para a Havaianas é que a imagem da modelo no exterior está associada não só a Grendene, mas aos produtos brasileiros de maneira geral.

Para elaboração dos discursos publicitários da Havaianas três fatores são marcantes nos comerciais das marca: o irreverente, o elemento surpresa e a verdade. O cenário das propagandas Havaianas sempre procura explorar o verdadeiro no sentido em que as pessoas que aparecem usando as sandálias realmente as usam no seu dia a dia. As mensagens são implícitas, tentam uma abordagem mais despretensiosa e com humor.

Outra modificação foi nos meios de comunicação utilizados pela empresa. Além dos meios de comunicação em massa, como a TV aberta, outras formas foram elaboradas e direcionadas a outros públicos. A estratégia para alcançar públicos de classes mais altas e formadoras de opinião, levou a companhia a explorar a mídia impressa através das revistas de moda.

Um dos direcionadores de sucesso da Havaianas foi ligar seu produto à moda e ao irreverente. Passar a mensagem de que as pessoas possam usufruir de um produto de qualidade, que oferece conforto aos pés e ainda está na moda foi uma estratégia que consolidou a marca.

Segundo Lipovetsky⁸ (1989, citado por LOPES, 2007), no mercado da moda o produto novo é considerado superior ao antigo. Com o surgimento de múltiplas escolhas a próxima esfera que uma companhia pode alcançar na moda é personalização, voltada aos aspectos estéticos do produto. As lojas conceitos inaugurada pela Havaianas e máquinas que possibilitam a customização das sandálias são pilares que sustentam essa nova fase de globalização.

A Havaianas alcançou o que Almeida e Pessali (2011) chamam de “cumulatividade”, que representa a capacidade que a firma tem de analisar o ambiente institucional e em seguida promover alterações a favor do interesse da empresa.

3.3 ATUAÇÃO DA HAVAIANAS COMO EMPRESÁRIO INSTITUCIONAL

A história da Havaianas é uma evidência do sucesso e poder da gestão de *branding*. Mesmo com poucas alterações estruturais no produto a empresa foi capaz de mudar a percepção das pessoas sobre a marca, conquistar o mercado nacional mais exigente e decolar no cenário internacional.

A empresa consegue hoje tanger tanto os consumidores conservadores, os quais optam pelas sandálias tradicionais e compram uma nova quando a sua estraga, quanto os inovadores que preferem os designs mais elaborados e modernos. Após o reposicionamento, a empresa encontrou na publicidade uma forma de atingir todas as classes sociais e manter sua posição no mercado.

Entretanto, reposicionar uma marca é uma tarefa complexa e repleta de riscos difíceis de serem mensurados. Ao alterar a estratégia até então adotada houve para a Havaianas uma mudança dos referenciais existentes, os resultados poderiam ter sido imprevistos e muito diferentes dos pretendidos pelo empresário. Modificar as regras já institucionalizadas no mercado e os valores presentes na sociedade para uma situação

⁸ LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e o destino nas sociedades modernas**. São Paulo. Companhia das Letras, 1989.

favorável à empresa é uma decisão que carrega uma dose de incerteza. É necessário um planejamento muito bem traçado para direcionar e alcançar a mudança aspirada.

Assim como abordado por Beckert (1999), é necessário que o empresário conheça os padrões institucionalizados. E, foi o que a Havaianas procurou fazer quando em 1994 conduziu profundos estudos de mercado voltados ao entendimento de quem utilizava o produto e quais eram os motivos que ocasionaram queda brusca em suas vendas nos anos anteriores. Visto isso, analisar os scripts da realidade foi fundamental para estabelecer uma melhor estratégia de atuação. De qualquer forma, o que se fez com esses estudos foi minimizar os erros, pois, há sempre a incerteza do que uma ruptura dos padrões pode causar no cenário institucional.

Ao perceber que os consumidores passaram a virar o solado das sandálias para que tivessem a mesma cor das tiras, a Havaianas pode internalizar um elemento incerto até então. A empresa passou a entender os anseios dos clientes através de uma modificação no comportamento e hábito de consumo dos indivíduos. Ou seja, o empresário que nesse momento não promoveu uma mudança no ambiente se adaptou a um choque exógeno para satisfazer os desejos dos clientes.

Nesse caso, a fato da virada no solado modificou os conceitos até então fixados. Os indivíduos passaram a rever seus gostos e preferências, por um processo denominado por Hodgson (2003) como causação descendente reconstrutiva. Ou seja, os hábitos e instituições modificaram o comportamento dos indivíduos, e após a revisão das preferências alteraram as ações posteriores tomadas pela empresa.

A probabilidade de sucesso das ações que a Havaianas começaram a tomar não podiam ser calculadas, mas a expectativa em torno das modificações que os consumidores já desejavam era suficiente para mudar o posicionamento da empresa. O lançamento e sucesso das Havaianas Top encorajou a empresa assumir riscos e promover altos investimentos.

Inovar no processo e publicidade foi o que proporcionou bons resultados para a marca. Outro fator que coloca a Havaianas em evidência no mercado é a fórmula do solado de borracha, que até hoje não conseguiu ser copiado pela concorrência. Isso garante

que a empresa obtenha lucros, advindos do referencial de qualidade do produto, que nem o desenvolvimento tecnológico proporciona para concorrência.

A empresa conseguiu institucionalizar tanto sua marca que a sandália virou presente de casamento, para oferecer conforto aos convidados na hora da festa. A tradição que se iniciou no casamento de famosos acabou chegando aos casamentos das classes sociais mais baixas e virou costume até na Europa. Hoje é muito comum, principalmente para as mulheres, ser presenteada com um par de Havaianas nos casamentos, simbolizando a preocupação com o conforto e bem estar do convidado. Para Ternus e Petermann (2011), “quem sabe daqui alguns anos esta atitude seja tão tradicional que presentear apenas com um “bem casado” não irá mais significar sucesso no casamento, será preciso dar também uma Havaianas customizada do casal”. Segundo informações disponíveis no site oficial da marca aqui no Brasil, os pares chegam a custar doze euros.

Há valores cerimoniais associados à marca e ao produto, uma vez que com sua remodelagem e reposicionamento no mercado o produto serve como padrão de julgamento e distinção entre os indivíduos. O cerimonialismo está presente desde o costume e tradição de presente de casamento até na forma como serve de parâmetro de status social e hierarquia.

O vestuário e a moda sempre foram objetos de distinção entre as classes nos períodos históricos. Com os calçados não foi diferente, estar de acordo com os padrões tidos como aceitáveis pelo grupo de que se faz parte e almejar status superior são constantes desde a antiguidade.

Atualmente, a definição de vestimenta aceitável também leva em conta a questão do conforto. Os hábitos dos indivíduos em relação à roupa e utilização de calçado mudaram tanto que os escritórios acabam permitindo que seus funcionários utilizem itens mais casuais em um dia da semana, geralmente na sexta-feira. Até mesmo as Havaianas são permitidas em algumas empresas.

O esforço empenhado em comunicação e a mudança conceitual do produto nos anos de 1990 impulsionaram essa modificação na imagem da Havaianas, disseminando um novo significado e status. Com o reposicionamento e gestão da marca a Havaianas conseguiu

virar um produto elegante, dissociado daquele apenas barato e confortável. A marca construiu uma relação pautada mais no emocional. Ou seja, deixou de ser um produto meramente utilitário com vantagens tangíveis para oferecer benefícios intangíveis para seus consumidores.

Corroborando com essa transgressão, pode-se notar nos slogans adotados pela marca a passagem de um contexto de valores tangíveis para intangíveis. Desde “As Legítimas” e “As únicas que não deformam, não têm cheiro, nem soltam as tiras” para os valores intangíveis como “Todo mundo usa”.

Outro ponto favorável à empresa, é que a complexidade do ambiente e demasiadas opções de escolha fazem com que o indivíduo não analise todas as opções no momento da escolha de consumo. É nesse ponto que a comunicação e forte presença da Havaianas na mídia é facilitadora das aquisições. Além de tudo, mesmo que inconscientemente, os agentes estão sujeitos a incorporar comportamentos pela observação, quando não sabem como se comportar recorrem a sociabilização para fazer suas escolhas. Logo, quanto mais pessoas utilizando as sandálias mais desse hábito será repassado para os demais.

Isso também ressoa com os pontos de aprendizagem vicária, abordados por Almeida (2011). Segundo os quais, com base nos processos cognitivos os indivíduos observam, interpretam e definem seu comportamento. Nessa relação os indivíduos procuram no social respaldo para tomar suas decisões, para isso comportamentos modelos são considerados. No momento em que celebridades e pessoas influentes são vistas usando Havaianas nos mais inimagináveis locais, isso é visto pelas outras pessoas como comportamento aceitável. Por esse motivo já se torna um hábito passível de internalização. O consumidor não precisa ter ido a um restaurante de Havaianas para entender se esse comportamento é aceitável ou não, a própria propaganda já transmite essa ideia.

O marketing também é transmitido entre as pessoas, chamado de marketing epidêmico ou boca a boca é um muito eficaz para empresa quando positivo. Saber por uma pessoa de confiança que um produto é de qualidade e que carrega valores é talvez um processo tão eficiente quanto, ou até mais que reforçar um ideal imaginário nas propagandas.

Além dos sentimentos emocionais ligados a marca, conseguiu criar nas pessoas uma dependência de consumo, pois, quem utiliza um par de Havaianas jamais ficará sem. No entanto, por muitos anos a durabilidade do produto foi um aspecto negativo para a empresa. No momento em que havia apenas as sandálias tradicionais, não havia outro motivo para trocá-las que não fosse estarem estragadas ou muito velhas. A grande visão de empresário institucional, de oferecer outros modelos e cores, foi impulsionadora das vendas e responsável pela nova imagem da empresa, não mais ligada a um consumo que atesta pobreza.

A Havaianas tornou sua sandália de borracha em um artigo de luxo e diferenciada. Mesmo as mais simples e baratas transmitem o valor da marca, ao passo que as mais elaboradas e caras são produtos que despertam o desejo. Nos comerciais e no posicionamento a companhia busca convencer o cliente que todas as pessoas podem consumir o produto, independente de sua classe social. Inclusive, o consumo de Havaianas chega a simbolizar uma ascensão social. O consumidor, ligado afetivamente com a marca já projeta um estado de ser ao consumir o produto, não somente associado à classe, mas a identidade e originalidade pessoal.

As sandálias só atingiram patamar de luxo quando ficaram reconhecidas internacionalmente. A marca alcançou o que dificilmente outra empresa do ramo alcançaria, que é transformar uma matéria-prima barata em um produto com alto valor agregado. (LOPES, 2007).

Ganhar os pés dos ricos e famosos caracterizou um percurso de consumo inverso ao produto, passando da classe mais baixa para a mais alta. Assim como no caso do jeans, e corroborando com a teoria apresentada por Trigg (2001), de que nem todo consumo é emulativo. O caso Havaianas validou a hipótese empírica defendida por Trigg (2001), que o consumo não vai somente em direção ao padrão de consumo da classe mais alta, teoria “de cima para baixo” ou Trickle Up.

Porém, essa situação foi válida para a Havaianas somente em seus primeiros passos de reposicionamento, momento em que as sandálias passaram a ser objeto de consumo também da classe mais alta. Após a inserção do produto na classe média e o novo

direcionamento adotado pela marca em suas campanhas publicitárias, a difusão de consumo volta a ser “de baixo para cima” (Trickle Down), em que as tendências partem das classes superiores para as inferiores.

Sair da posição de popular demais, ganhar conceito estético e de glamour foi o grande desafio da marca. Reviravolta que não foi fácil nem de tanto sucesso para concorrente Rider que passou a ser considerado “chinelo de velho” no fim de 1990 e início de 2000 (PINENT, 2013). Nem sempre preços baixos são boas estratégias, para a Havaianas isso ficou claro no momento em que tornar seu produto mais elegante e caro trouxe vantagens competitivas.

As propagandas procuram transpassar a compreensão de que o produto está ao alcance de todos. Mas que isso, mostram valores, estilos de vida e comportamentos dentro do padrão de aceitabilidade. Até mesmo, é possível que as propagandas alterem os padrões aceitáveis e consequentemente os valores institucionalizados. A modificação da imagem de um produto e da marca faz com que os indivíduos revejam suas preferências. Como parte do processo, a identificação do indivíduo com um determinado grupo leva em consideração aspectos que podem levar a uma distinção social de um grupo comparado ao outro.

A Havaianas mudou os scripts tomados como dados e conquistou posição de poder no contexto econômico. Criou desejos e modificou o comportamento de consumo no mercado nacional. Posteriormente, com toda experiência e consolidação da imagem teve sucesso em sua inserção no mercado internacional.

Esse reposicionamento bem sucedido da marca é característica do empresário no sentido Shumpeteriano. A partir de 1994 as estratégias adotadas pela empresa foram sempre desconectadas do esperado e da rotina. A marca não somente se adaptou a uma mudança externa como foi com a “grande virada”, mas se reinventou criando novos produtos e novas formas de atingir o consumidor final. Atingiu o processo nomeado por Shumpeter (1991) como “Destruição Criativa”, vendo nas instituições uma oportunidade de ser criativo e de romper construtivamente com os padrões estabelecidos.

Esse movimento criado pela Havaianas também gerou uma incerteza no ambiente social, no entanto, logo foi internalizada pelos indivíduos pelo trabalho exaustivo

empregado na comunicação próxima e efetiva com o cliente. Hoje, o consumidor nem fala mais em chinelos ou sandálias, é Havaianas.

A utilização de celebridades e apelo emocional nos discursos publicitários cria desejo e necessidade de socialização nas pessoas. O sucesso da marca está no alcance de todas as classes sociais e no sentimento de representação que os consumidores percebem nas campanhas de marketing. Atualmente, sem dúvidas, a marca é referência no segmento internacional de sandálias, símbolo de qualidade e agregação de valor.

4 CONCLUSÃO

A finalidade desse trabalho foi analisar o caso de reposicionamento da Havaianas e sua trajetória de sucesso a partir do referencial teórico Institucional e do conceito de empresário institucional. O foco esteve em entender como a empresa conseguiu modificar a imagem de um produto ligado ao consumo das classes sociais inferiores para chegar aos pés das classes mais altas, preocupadas com o valor estético do produto.

A abordagem da Economia Institucional permitiu desdobrar nesse estudo o comportamento do indivíduo, dado o contexto institucional em que está inserido. Assim como, agregar a interação que o indivíduo enquanto consumidor tem com as firmas. Isso possibilitou compreender como a Havaianas definiu estratégias sólidas diante de cenários complexos e incertos.

Segundo a vertente teórica da Economia Institucional Original, que surgiu em oposição aos rígidos pressupostos neoclássicos, o comportamento é resultado de uma carga de experiência. Como argumentado por Hodgson (2004), para superar a complexidade do ambiente e definir o comportamento, os indivíduos decidem tomando como base hábitos e regras anteriores. Variável que se aproxima da abordagem de Almeida (2011), na qual os indivíduos recorrem aos padrões sociais para definir sua tomada de decisão.

Para Neale (1987), o comportamento é governado pelas instituições, que estabelecem padrões e compreensão de certo ou errado. Além disso, as organizações sociais e culturais são fragmentadas em componentes significativos para quem dela faz parte. A Havaianas definiu uma estratégia no mercado alinhada a esses conceitos, propagou com êxito sua estratégia nos diversos grupos que alcança.

Desenvolvidas pelo grupo Alpargatas e inspiradas no modelo Japonês Zori, as Sandálias Havaianas foram criadas em 1962. O produto chegou a ser considerado pelo governo produto indispensável e item da cesta básica. Durante 32 anos sem alterações na estratégia e no produto, a marca viu suas vendas caírem e a imagem do produto relacionada às classes de baixo poder aquisitivo.

Para se tornar ícone da moda internacional como é hoje, a Havaianas precisou de uma grande reestruturação estratégica. O processo de reposicionamento pelo qual a marca passou exigiu um profundo estudo do mercado consumidor a fim de entender quais os anseios da classe média e quais as eram regras altamente institucionalizadas na época.

A mudança ocorreu devido ao que Hodgson (2003) apontou como causação descendente reconstrutiva, ou seja, os hábitos e instituições alteraram o comportamento. Após os indivíduos reverem suas preferências o novo cenário foi internalizado pela firma e as ações posteriores passaram a levar isso em conta. A criação e sucesso das Havaianas Top encorajaram altos investimentos em marketing e nas inovações posteriores.

No entanto, como apontado por Beckert (1999), conhecer os padrões já institucionalizados e reposicionar uma marca não é uma tarefa fácil uma vez que os cenários são complexos e incertos. Modificar os referencias existentes geram uma incerteza no ambiente institucional que são acompanhados de riscos difíceis de serem mensurados. Portanto, analisar os scripts da realidade foi fundamental para elaboração de uma estratégia bem sucedida no caso da Havaianas.

Com o triunfo da nova gestão de branding e das novas campanhas publicitárias a empresa conquistou o mercado pelos apelos emocionais ligados a necessidade que os indivíduos têm de serem sociáveis e fazerem parte de um grupo. Consumir as sandálias mais sofisticadas e da moda é estar ligado aos valores cerimoniais presente na sociedade, é carecer de distinção e status social. Isso definiu a marca como uma *Lovemark*.

A marca soube projetar o emocional dos consumidores ao colocar as celebridades como um modelo a ser seguido, ao criar desejo pela moda, pois, pessoas influentes exercem poder sobre o comportamento dos demais. Esses ideais que são alimentados pela necessidade imediata dos indivíduos terem identidade e serem sociáveis. A moda também reflete certa diferenciação na maneira como se é notado.

O propósito bem alcançado pela Havaianas foi o de que todas as classes se sintam representadas de algum modo pelos produtos e abordagem publicitária. A marca consegue atingir tanto os consumidores conservadores, que trocam suas Havaianas quando estragam, quanto os inovadores que gostam das novidades e produtos mais elaborados. Atende tanto

os indivíduos com alto capital cultural, que valorizam o destaque dos aspectos estéticos, quanto as pessoas de classe mais baixa que tem outras preocupações necessárias para manter e conduzir a vida.

Além de ter uma matéria prima barata transformada em um produto com alto valor agregado, é um material que não conseguiu ser copiado pela concorrência. Mais que isso, a Havaianas alcançou o que poucas empresas conseguem, que foi um sentido inverso na direção do consumo. Corroborando com a hipótese defendida por Trigg (2001), de que o consumo não vai somente em direção à classe mais alta, “teoria de cima para baixo” ou Trickle up. Pois, no início do reposicionamento as tendências partiram da classe inferior para a superior.

Mesmo sem grandes modificações estruturais no produto transgrediu de um produto feito para atender a trivial necessidade de proteger os pés, para um dos itens presentes nos desfiles de moda dos estilistas mais renomados do mundo. Hoje faz parte dos mercados de alto poder aquisitivo, como Estados Unidos e Europa.

Após a institucionalização do produto no mercado, as Havaianas são consideradas itens indispensáveis. São lembranças de casamento e até souvenir para estrangeiros. O esforço empenhado em comunicação permitiu a mudança conceitual no produto, passando a ser um produto ligado ao conforto, elegante e com valores intangíveis. A atuação de empresário institucional promovida pela Havaianas é caracterizada no sentido shumpeteriano, cuja atuação é pautada na “Destruição Criativa” dos cenários a fim de aproveitar oportunidades do rompimento ou permanência dos padrões institucionalizados.

Entender a dinâmica e funcionamento das instituições foi de suma importância para mudar a tendência de declínio da empresa. Explorar além dos atributos físicos e tangíveis proporcionou entendimento das regras que orientam as relações humanas, como forma de enxergar estruturas estáveis no comportamento e escolha dos indivíduos. Percebeu-se nas instituições comportamentos prevalentes e padronizados, por exemplo, a aspiração por sandálias customizadas e ligada aos cenários da moda como base para um sentimento de distinção. Aproveitar a oportunidade para crescimento levou a Havaianas ao patamar das companhias que mais se destacaram e sofreram valorizações nos últimos anos.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Felipe. PESSALI, Huascar. **Institutions, Firms and Consumers' Choice: Extending Neoshumpeterian Competition to Consumption**. *Evol. Inst. Econ. Rev.* 2011. p. 373-394.

ALMEIDA, Felipe. **Vicarious Learning and Institutional Economics**. *Journal Of Economic Issues*. Nº 4. Vol. XLV. December 2011. p. 839-855.

BECKERT, Jens. **Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations**. *Organization Studies* 1999; 20; 777. p. 776-798.

DOLFSMA, W. **Institutional and the formation of preferences: the advent of pop music**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited 2004. p. 36-62.

GASPAR, Paulo F. **Havaianas, o sucesso de uma marca**. 2011.

GUIMARÃES, Ricardo. **A história da Alpargatas**. 2015. Disponível em: <<https://ricardoguimaraesbmg.com/2015/12/07/ricardo-guimaraes-a-historia-da-alpargatas/>> Acesso em 25 de maio de 2018.

HAVAIANAS WEDDING. Disponível em: < <https://www.havaianas-store.com/pt/faq-wedding/>> Acesso em 16 de maio de 2018.

HAVAIANOMANIACOS, BLOG. Disponível em: <<https://www.havaianomaniacos.com.br/>> Acesso em 03 de maio de 2018.

HISTÓRIA ALPARGATAS. Disponível em: <<https://www.alpargatas.com.br/?redirect=true#/conheca-empresa>> Acesso em 31 de março de 2018.

HISTÓRIA DO HARLEY OWNER'S GROUP. Disponível em: <<http://viagemdemoto.com/historia/1838-a-historia-do-hog>> Acesso em 10 de abril d 2018.

HISTÓRIA HAVAIANAS. Disponível em: <<https://www.havaianas.com.br/a-historia>> Acesso em 31 de março de 2018.

HODGSON, Geoffrey M. **The hidden persuaders: Institutions and individuals in economic theory**. *Cambridge Journal of Economics* 27. 2003. p. 159-175.

HODGSON, Geoffrey M. **Reclaiming habit for institutional economics**. *Journal of Economic Psychology* 25. 2004. p. 651-660.

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS ALPARGATAS. Disponível em: < https://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/Resultados_Trimestrais/2017/PRESS_RELEASE_4T17.pdf> Acesso em 02 de abril de 2018.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Elsevier Brasil, 2010.

LOPES, Herton C. **Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North**. Revista de Economia Política, vol. 33, nº 4 (133), pp.619-637, Outubro-Dezembro/2013.

LOPES, Raquel C. **A borracha de luxo: As Havaianas no atual contexto de consumo**. 2007.

MELO, Fernanda Augusta O.; MEDEIROS, Waslen S. **A utilização do Marketing Promocional como Ferramenta para Obtenção Vantagem Competitiva em Empresas Varejistas: Estudo de Caso Havaianas**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2012.

NASCIMENTO, Anna F. P. **O amor além da razão: Um estudo de caso da Havaianas**. 2014 .

NEALE, Walter C. **Institutions**. Journal Of Economic Issues. Nº 3. Vol. XXI. September 1987. p. 1177-1206.

NORTH, Douglas C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Political Economy of Institutions and Decisions. 1990. p. 3-152.

PINENT, Livia S. **O chinelo que mudou de classe: A trajetória da Havaianas em perspectiva antropológica**. 2013

PORTAL DO CONSUMIDOR ALPARGATAS. Disponível em: <https://alpargatas.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/1> Acesso em: 25 de maio de 2018.

RELATÓRIO INTERBRAND AS MARCAS BRASILEIRAS MAIS VALIOSA 2017. Disponível em: <<http://interbrand.com/wp-content/uploads/2018/01/Best-Brazilian-Brands-2017.pdf>> Acesso em 14 de abril de 2018.

RELATÓRIO INTERBRAND DO HISTÓRICO DE CRESCIMENTO DE VALOR DA HAVAIANAS. Disponível em: <<http://interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/2017/ranking/havaianas/>> Acesso em 14 de abril de 2018.

RELATÓRIO OFFICINA SOPHIA: MARCAS MAIS AMADAS 2017. Disponível em: <<https://hsr.specialistresearchers.com.br/media/files/lovedbrand2017-7.pdf>> Acesso em 14 de abril de 2018. .

REVISTA HSM MANAGEMENT. **Havaianas com o mundo aos seus pés**. 2005. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B6ZboMs5poZLQUNPX21rRzhQMjQ/edit> Acesso em 12 de maio de 2018.

REVISTA VIRTUAL ISTOÉ. LEGÍTIMO LUXO, HAVAIANAS VIRAM JÓIAS ENFEITADAS COM OURO E DIAMANTES DA H.STERN. Disponível em: <https://istoe.com.br/15880_LEGITIMO+LUXO/> Acesso em 19 de abril de 2018.

SOUZA JUNIOR, Roberto Tadeu de; NETO, Giacomo Balbinotto. **A necessidade de agências reguladoras sobre a perspectiva da nova economia institucional**. Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador/Bahia.

TERNUS, Carline; PETERMANN, Juliana. **A história da Havainas e a construção de um mito: o jeitinho brasileiro que todo mundo usa**. Cadernos de comunicação (v. 15, n.2, Jul-Dez 2011).

TRIGG, Andrew B. **Veblen, Bourdieu and Conspicuous Consumption**. Journal Of Economic Issues. Nº 1. Vol. XXXV. Mar 2001. p. 99-115.

VEBLEN, Thorstein. **A Teoria da Classe Ociosa. Um Estudo Econômico das Instituições**. Abril S.A. Cultural. Tradução Olívia Krahenbuhl. 1983. p. 15-54.